

BILANC

ビランク
vol.31

特集

コロナ、少子化、グローバル化を乗り越えて……

徹底検証！

2030年の大学

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。

星友啓

(スタンフォード
オンラインハイスクール校長)

佐藤俊一

(山形県立産業技術短期大学校長)

仲暁子

(ウォンテッドリー創業者・
代表取締役CEO)

VUCAの時代を迎え、
一層の「安定」を目指す



理事長
廣瀬 克哉 (法政大学総長)

このたび小原芳明先生(玉川学園理事長・玉川大学学長)の任期満了に伴う後任として、公益財団法人私立大学退職金財団の第11代理事長の職を拝命いたしました。

当財団は、令和5年4月現在、私立大学等を設置する学校法人の約89%が加入し、約13万人の教職員が登録している、非常に大きな組織です。その役割は、退職資金交付事業を通じて、私学の経営の安定と私学で働く教職員の皆さんにとっての安心を支え、教育研究活動と人材育成に専念できる環境の整備に資することです。

すべての教職員が定年で退職するのであれば、退職金の金額は予測しやすく、その準備も計画的に行うことができます。しかし、これからはさらに予測のできない変動が起り得るでしょう。例えば短期的な変動要因としては、文部科学省から強い支援策が打ち出されていることを背景に進むであろう、私学の再編や学部改革があります。これが増えていけば、雇用の流動化がこれまで以上に促進することも考えられます。そうなれば当然、退職金の支出計画も予測とは異なるものとなるはずです。

長期的には、雇用制度の変化も考えられます。現在、月給、賞与、勤続年数に応じた退職金という給与体系が社会的にも多く、

私学においても普通のことになっています。しかし、民間企業の一部では退職金を廃止してその分月々の支給額を上げるという給与体系を導入しているところが出てきています。これは極端な例かもしれませんが、今後も現状の給与体系が続くとは限らず、安定的な退職資金交付事業を維持していくためには、今後の動向やそれに伴う修正の必要性をしっかりと見極める必要があります。そのうえで、着実な退職資金の交付と会員校の負担との適正なバランスを模索、検討していきたいと考えております。

また、2040年には18歳人口が80万人割れすることが事実となりました。今後出生数がどのように推移するかも、私学経営に大きな影響をもたらします。このような私学を取り巻く変化についても、その動向を注視しつつ、当財団として今のうちから準備しておくべきことを見極めていく必要があるでしょう。

さまざまな変化・変動によって、将来発生し得る急激な退職金の新たな動きに対して、自動車の「衝撃吸収装置」のごとくに受け止めて緩和していくこと。そして、私学経営の安定と、そこで働く教職員の方々の安心に寄与する役割を担い、その責任をまっとうしていきたいと思っております。

※VUCA:現在の社会経済環境が、変動性が高く不確実で予測困難な状況に直面している状況。

- 2 理事長就任挨拶
VUCAの時代を迎え、一層の「安定」を目指す
●廣瀬克哉 (私立大学退職金財団理事長)
- 5 Officer Message
私学のニーズを広く発信していく
●高橋裕子 (私立大学退職金財団評議員)
- 6 特集
コロナ、少子化、グローバル化を乗り越えて……
徹底検証！ 2030年の大学
●星 友啓 (スタンフォードオンラインハイスクール校長) / 佐藤俊一 (山形県立産業技術短期大学校長) / 仲 暁子 (ウオンテッドリー創業者・代表取締役CEO)
▶ デジタル活用が進んでも「教室」は消えない
▶ 7年後も「進学＝モラトリアム」なのか
▶ 世界ランク下降中の日本。浮上の秘策は？
▶ 深刻度を増す少子化。経営課題をどう解決する？
- 12 Focus
2022年度 事業報告・決算報告
理事、監事、評議員の選任
- 15 連載
ワンポイント 復習講座①
アップデートされた「退職金」のいま
●谷内陽一 (社会保険労務士)
- 18 連載
未来を拓く学校人⑱
“学生職員”の採用で、学校運営も持続可能に！
●上智学院 サステナビリティ推進本部
- 21 連載
Campus Cafeteria Collection②
環境学と学生を「食」でつなぐ
●口ハスカフェ ARIAKE (武蔵野大学)
- 22 対談
私立大学等の今を聞く
大学の固定観念を突き破る！
●高橋裕子 (津田塾大学学長) / 守田芳秋 (私立大学退職金財団常務理事)

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。

表紙撮影：小田駿一



Officer Message

私立大学退職金財団評議員 **高橋裕子**

今、私立大学はとても厳しい状況に置かれています。例えば、社会の大きな変動が起きたためにエネルギー資源が高騰していて、光熱費が約1.5倍に上がりました。どこの大学もたいへん困っている状況のなか、日本の学生の7～8割をお預かりしている私立大学への支援は充分とはいえません。このようなときこそ、全私立大学が一丸となって、私学や市民のニーズをアピールしていくことが必要だと感じています。私立大学退職金財団としても、私立大学等が多く加入しているメリットを生

かし、私学の課題を多角的に捉えて明確にして、訴えていく役割を担わなくてはならないと思います。

社会は今後ますます変化していくことでしょう。私立大学は変わりゆく社会に対応しながら、本来の役割をきちんと果たしていかなくてはなりません。そのためにも、教職員が安心して働き続けられる環境づくりは不可欠です。当財団が、“縁の下の力持ち”以上の役割を担って皆さまを支えられるよう、思いを新たにしています。

profile …(たかはし・ゆうこ) 津田塾大学学長。津田塾大学芸学部英文学科卒業。カンザス大学大学院修了後、桜美林大学国際学部専任講師・同助教授、津田塾大学芸学部英文学科助教授を経て、2004年～同大教授、2016年～学長を務める。専門は日米のジェンダー史など。

特集

コロナ、少子化、グローバル化を乗り越えて……

徹底検証！ 2030年の大学

ウェブ授業の導入や国際競争力の低下など、数多くの課題に直面するわが国の大学。人口の3割が65歳以上になり、さまざまな社会問題が起こるとされる2030年に向け、どのように課題を解決していけばいいのでしょうか。

Commentator



スタンフォード
オンラインハイスクール校長
星 友啓

(ほし・ともひろ) スタンフォード大学哲学博士修了後、同大で教鞭をとり、2016年より現職。『スタンフォードが中高生に教えていること』(SB新書)、『スタンフォード式生き抜く力』(ダイヤモンド社)ほか著書多数。



山形県立産業技術
短期大学校長
佐藤俊一

(さとう・しゅんいち) 山形県立高校教諭、山形大学教授などを経て2023年より現職。高校では探究型学習に取り組み、その成果を『人は皆探究者』として出版。高校生がAIを学ぶ「やまがたAI部」創設にも携わる。



ウォンテッドリー創業者・
代表取締役CEO
仲 暁子

(なか・あきこ) 京都大学卒業後、ゴールドマン・サックス証券入社。その後フェイスブックジャパンに初期メンバーとして参画し、2010年、現ウォンテッドリーを設立。12年にビジネスSNS「Wantedly」をリリース。

General Remark

全入時代に突入し、変革を迫られる大学は、何に着眼していけばいいのでしょうか。

星 コンテンツの力で 需要に向けアピールを

スタンフォードオンラインハイスクール校長の星友啓さんは「4つの課題がある」と指摘します。

1つ目は「新しい需要の開拓」。現在、日本の人口は減り続けています。特に子どもの数が減ることは、大学にとって市場の縮小を意味します。しかし星さんは「希望を持っている」といいます。

「アフリカや東南アジアなど、世界では人口爆発が起きている地域がいくつかあります。学生数は世界規模で増えていて、現在の2.5億人が2040年には6億人になるといわれるほど。これはスタンフォード大学と同じ規模の大学を毎日2つつくらないと追いつかない需要です。ここに国内の大学の大きなチャンスがあります」

ただ、成長市場があっても、そこで戦う武器がなければ機会をつかめません。その点について星さんは「日本には市場を開拓する武器がある」と期待をかけます。

「日本はコンテンツ力、つまり教材の力が強い。アメリカで教育に携わっていると、日本の参考書の素晴らしさがよくわかります。もちろん英語化は必要ですが、大学からそれを発信していくことで新しい需要を開拓できるでしょう」

星さんが挙げる課題の2つ目は「テクノロジーの導入」、3つ目は

「国際競争力の強化」です。いずれも世界市場の開拓に絡みます。

「日本は少子化が深刻ですが、学生が増えていく地域では教員不足が深刻化します。解決するにはテクノロジーの力を借りなければいけません。世界の他の大学と学生を取り合う時代になりつつある今、大学は積極的にテクノロジーを採用すべきでしょう」

4つ目の課題は「産学連携の拡充」です。研究における連携はもちろんですが、星さんは「ライフ・ロング・ラーニング(生涯学習)領域での連携が重要」と指摘します。

「U.S. News & World Report誌が発表する『最もイノベティブな大学』に8年連続で選ばれているアリゾナ州立大学はスターバックスと提携して、まだスキルを持っていない社員が大学で学んで学位を取れる仕組みをつくりました。この例のように、大学には産学連携でリスクリングすることが求められるようになるでしょう」

佐藤 社会の変化に 取り残される大学

公立高校で探究型学習を推進し、山形大学でも教鞭をとった佐藤俊一さんは、社会とのギャップが課題だと指摘します。

「カリキュラムが社会の変化をキャッチアップできていません。講座名を今風の横文字に改めても、先生が教えている内容は旧態依然としている場合もあります」

乖離があるのは社会との関係だけではありません。世界との

ギャップも深刻です。

「大学の研究力は足踏み状態。中国の論文引用数は伸びているのに、日本は下降しています。これは個人の問題ではありません。先生方は研究や教育以外の仕事が増えて、さらに予算も確保しづらい。構造的な問題だと思います」

仲 多様化を推し進め ガバナンス強化を

国際競争力の低下については、ウォンテッドリー代表取締役CEOの仲暁子さんも「残念」と語ります。

「すぐお金になる研究は企業でもやりますが、そうではない基礎研究は大学に頼らざるを得ません。たとえば量子コンピュータなどがそうです。ただ、基礎研究はパトロンである国の経済と一体化していて、日本経済の停滞とともに予算が取れなくなっています。将来の産業をつくるための基礎研究ができず、ますます産業が育たなくなって研究にお金を回せないという悪循環に入っている印象です」

仲さんはダイバーシティも課題の一つとして挙げました。

「大学の教員や理事は多くが日本人男性。女性や外国人をもっと積極的に登用して多様性を確保すべきです。同時に意思決定のプロセスを透明化して、大学のガバナンスを強化したほうがいいでしょう。同質集団が密室で決めていく意思決定では、日本の沈みゆく大企業と同じ運命をたどりかねない。今の時代に相応しい体制に見直してほしいところです」

新しい需要に対応することが、大学には求められる！

コロナ禍でオンライン授業が普及しました。EdTechの進展により、教室のない未来が実現する日も近いとされています。2030年の大学教育は、完全にデジタル化するのでしょうか。

仲さんはデジタルツールを否定しないものの、それだけにとらわれることに警鐘を鳴らします。

「テクノロジーの進化はドラスティックに起きますが、それに比べて人間の進化はゆっくり。人間は生まれてから成熟するまで、1世代で20〜30年くらいかかります。ですからその進化は、何百万年かけて少しずつしか変わっていかないのです。ツールが新しくなっても、『人は何を考え、何を欲するか』を洞察する力の大切さは変わらないでしょう。教育も、引き続き人間中心主義であってほしいと思います」

洞察力を身に付けるには、やはり教室が必要です。

「人間は五感で情報収集し、洞察力を磨きます。オンラインは視覚と聴覚の“二感”しかありません。20年経てば五感を補えるアバタースーツのようなものが出てくるかもしれませんが、少なくとも2030年の時点では、教室に集まる必要があるのではないのでしょうか」

佐藤さんも同意見です。仲さんがデジタル時代においても「人間洞察力」が欠かせないと指摘したのに対して、佐藤さんは「自分軸」を強調します。

「ChatGPTに質問を投げ返ってきたときに、自分なりの判断軸がないと、答えを鵜呑みにしてし

図表 オンライン教育の利点と課題

- **利点**
 - ・ 講義動画を繰り返し再生できる。
 - ・ 大掛かりな校舎や教室が必要なくなる。
 - ・ 地理的に離れた学生・生徒の交流が可能。
- **課題**
 - ・ 学生・生徒が受け身になりやすい。
 - ・ 自室の誘惑に負けたり、モチベーションが下がったりしやすい。
 - ・ 時差を考慮しなくてはならない。



スタンフォード オンラインハイスクールでの課題解決法は……

- ・ オンライン授業は「ライブでの交流」が主目的。講義は授業時間外に視聴してもらい、オンライン授業では生徒同士や生徒と教員のディスカッションを行う。
- ・ 教師と生徒に、プライベートを含めたタイムスケジュールを入力してもらい、時間割を最適化している。(理想は、世界中の複数拠点に教員を配置すること)。

取材内容を基に編集部で作成

まいかねません。判断軸は、『自分から見て上下左右のどこに位置するか』という座標軸といってもいいでしょう。いずれにしても、自分軸はさまざまな体験を重ねることで形成されるもの。人間は五感で生きていますから、オンラインに偏ると体験も偏り、自分軸がうまくできないと思います」

オンライン中心でもコミュニティは必須

デジタル活用が進んでいるイメージのあるアメリカはどうか。星さんは最新の状況を次のように明かします。

「アメリカにはChatGPTの登場前から、AIチューターを導入している大学がありました。さらにペンシルベニア大学ウォートン校がChatGPT必修の授業を開設するな

ど、デジタルを教育する傾向は強まっています。ただ、人間としての感性をないがしろにしているというわけではありません。今後は各大学が自分たちの理念に基づいて、機械と人間の割合を探っていくことになるでしょう」

星さんの学校は全面的にオンライン。いわゆる教室はありません。ただ、だからこそ大切にしている部分があるといいます。

「学びはコミュニティの中でしかできないと考えています。ですから授業はライブでインタラクティブ。一方的な講義は授業の外であらかじめ見てきてもらい、授業はみんなでディスカッションします」

その他、学校の廊下がわりに、グループごとにSlackチャンネルで交流を図っているとか。オンライン中心でも、工夫次第で足りない部分を補えます。 **B**

「大 学に通う目的は、希望の企業に就職すること」

「専門知識を学ぶより、面接で質問されるガクチカ(学生時代に力を入れたこと)エピソードづくりに時間を費やしたい」

そう考える学生は少なくありません。「大学は社会に出るまでのモラトリアム」という風潮は、今後も続くのでしょうか。

起業を選択する学生が増加傾向に

星さんは、日本とアメリカでは状況が大きく異なるといいます。

「アメリカでは成績が優秀な学生ほど大企業に就職しません。優秀な学生が目指すのは起業であり、就職するとしても、起業を前提としてスタートアップに入ります。授業に出るのも、単位や卒業のためというより、起業や経営に必要な専門的なスキルや知識を身につけ、起業を志す仲間とネットワーキングするためです。一方、日本は就職ありき。いい企業に入るために有名な大学に入り、そうした大学に入るためにさかのぼって小学校や中学校をお受験するという家庭が今も多い気がします」

ただ、日本でもトレンドが変わりつつあります。

「実は東京は世界屈指の“起業環境が整った都市”の一つです。そのせいかアメリカのように、イグジットとして起業を選択肢に入れる学生が増えてきました。大学もインキュベーターやアクセラレーターの仕事をつくったり、起業

家教育に力を入れ始めたりするところが現れています。これはいい傾向でしょう」

一方、星さんが日米で差がまだ大きいと感じているのが、大学院教育の位置づけです。アメリカでは博士号を持っていたほうがビジネスの人材市場でも価値が高いのですが、日本は博士号取得者の評価が必ずしも高くありません。

「産業界は、専門性を持った人材を高く評価しなくてはいけないし、大学側も大学院教育を拡充させるべきです。実際、スタンフォードは学部より大学院のほうが大きい。もっと予算をつけていいのではないのでしょうか」

学生が求めるのは専門教育だけではない

仲さんは自身の学生時代を振り返りながら、こう指摘します。

「難関大学の多くは、入りさえすれば卒業は比較的簡単。私自身は、そのアドバンテージを最大限活用し、授業以外のところで経験を積んだダメ学生でした(笑)。ただ、当時は終身雇用が前提で、『会社が育成も含めてすべて面倒見るから、社員は代わりに転職でも何でもします』という雇用関係が成立していました。だからこそ学生時代がモラトリアムでも許されていましたが、もはや企業に、社員をゼロから育てて一生面倒を見る余裕はありません。学生は企業に頼らず、自分でスキルを磨く必要に迫られています」

そうした学生のニーズの変化に

対して、大学はどのように向き合えばいいのでしょうか。

「大学進学率の向上に伴って、日本ではホワイトカラーの人口が増えました。その半面、美容師やシェフなどの専門職人材が不足しています。しかし海外では、専門職人材のほうがホワイトカラーより年収が高いケースも多く、人気もあります。なぜ稼げるのかというと、海外の専門職人材は経営知識やマーケティングスキルをそなえているから。そういった部分を専門職志望者に学んでもらうような価値創造をしていくことが、これからの大学には求められるのではないのでしょうか。これは就職に強いブランド大学も同じ。2030年も就活におけるシグナル効果は残ると思いますが、それにあぐらかいていると学生が離れていくでしょう」

一方、佐藤さんは「大学は学問の場。就職を目的に置くことがそもそも間違っている」と、手厳しい見方をします。

「学問を中心に置いたうえで、就職情報を提供したり、就職試験のイロハを教えたり、サービスとしてキャリア教育をするのはいいと思います。ただ、キャリア=就職ではない点には注意してほしいですね。キャリア教育とは、人間のキャリア形成を助ける教育のことです。単に情報を多く提供するだけでは、かえって迷ってしまいます。情報を自分で選んで判断できるように、自分軸の形成をサポートしてあげることが、真のキャリア教育でしょう」 **B**

世界ランク下降中の日本。浮上の秘策は？

深刻度を増す少子化。経営課題をどう解決する？

文部科学省の科学技術・学術政策研究所は毎年、「注目度の高い科学論文」について、国・地域別に3年分の順位を公表しています。2018～20年の年平均数は、日本が12位でした。10年前は6位、20年前は4位だったことを考えると、下落傾向は明らかです(図表参照)。4年制大学で教鞭をとっていた佐藤さんは、「先生方が忙しいことが原因」と指摘します。

「普段から忙しく、加えて入試もあります。授業や入試のない期間に集中して研究を進め、論文を書くしかない状況なのです。改善に向かうことを願っていますが、2030年に向かって明るい展望を描ける材料はあまりないのでは」

先生の忙しさについては、テクノロジーの活用期待です。アメリカの大学でAIチューターの活用が広がっていることを紹介してく

れた星さんは次のように語ります。「教育は、『変えてみてダメだった』では許されない領域です。その意味で、最先端のテクノロジー活用は民間の教育機関にトライしてもらい、私学も含めた公教育はそれを見てゆっくり進めていけばいいと思います。ただ、事務のテクノロジー活用はもっと早く進められるはず。それによって浮いた時間を研究に充ててほしい」

研究力の強化については、研究者の卵をどうやって育成するかという課題も立ちほだかかります。

「問題は給料です。スタンフォードも同じですが、たとえばコンピュータサイエンスの優秀な院生は大学の研究者になるより、高い給料をもらえるGAFAMで研究を続ける道を選びます。民間を上回ることは難しくても、それに近づける努力は必要でしょう」

海外の研究者は3人同時に招聘せよ

国際化も解決策の一つ。海外から優秀な研究者を呼ぶことができれば、それが刺激になって全体を引き上げる効果が期待できます。星さんは招聘するときのポイントを次のように解説します。

「本当は高い報酬を払うことが一番ですが、日本は欧米に比べて物価がかなり安く、生活費があまりかからなくなりました。その点では有利です。コツは、有名研究者1人で終わりにしないこと。1人と研究者も寂しくて帰国してしまうのです。大学としてフォーカスしたい学部やプログラムがあれば、少なくとも3人は同時に招聘したいところです。仲間がいれば定着しやすくなりますし、その研究者たちに会おうと、他の研究者も集まってくるようになります」

海外から研究者を呼ぶことについては仲さんも賛成です。ただ、仲さんも「職員の給与が低いのは課題」と指摘し、こう続けます。

「ある大学は、海外の優秀な先生を呼んでも定着しないと嘆いていました。理由を聞いたら、一番のネックは言語だとか。家族を連れて来日し、病院にかかったときに、『書類をすべて日本語で書いてくれ』と職場でいわれるなんて、たしかに困惑してしまいますよね。少なくとも英語でサポートできる職員は必要です。英語環境をもっと整えないと、研究者獲得の国際競争に負けて、それが研究力にも悪影響を及ぼすでしょう」

図表 国・地域別の論文数の推移

2008-2010年出版				2018-2020年出版			
国・地域名	論文数	シェア	順位	国・地域名	論文数	シェア	順位
米国	36,910	34.1	1	中国	46,352	26.6	1
中国	9,011	8.3	2	米国	36,680	21.1	2
英国	7,420	6.9	3	英国	8,772	5.0	3
ドイツ	6,477	6.0	4	ドイツ	7,246	4.2	4
フランス	4,568	4.2	5	イタリア	6,073	3.5	5
日本	4,369	4.0	6	オーストラリア	5,099	2.9	6
カナダ	4,078	3.8	7	インド	4,926	2.8	7
イタリア	3,450	3.2	8	カナダ	4,509	2.6	8
オーストラリア	2,941	2.7	9	:	:	:	:
スペイン	2,903	2.7	10	日本	3,780	2.2	12

出典:「科学技術指標2022」(文部科学省科学技術・学術政策研究所、2022年)より、Top10%補正論文数の上位国・地域(自然科学系、分數カウント法)

2032年、18歳人口は100万人を割るとされています。そうした時代に学生を確保するため、何をすればいいのでしょうか。

仲さんは、近年の学生の傾向を次のように話します。

「若い世代はデジタルネイティブで、情報リテラシーが高い。何か一つ買うのでも、失敗しないように口コミを細かくチェックします。普段の買い物でもそうですから、大きな買い物となる大学選びはなおさら。2030年は、その傾向がさらに強まっているでしょう」

入学後のリアリティを見せられるかが鍵

どうすればそうした世代を振り向かせられるのか。仲さんは「リアリティが鍵」とアドバイスします。

「大学の広報は、きれいなストーリーを見せたいと考えるかもしれませんが、今の若い世代はその情報がつくれたものかどうかをかき分ける嗅覚が鋭い。作りこんだものよりも、先輩たちのリアルな声を届けたほうが響くのではないのでしょうか」

学生を受け入れた後も重要です。企業と学生をつなぐ事業を展開している仲さんは、採用と入学の共通点をこう話します。

「採用も入学も、そこがゴールではありません。学生を獲得して終わりでは、学生のエンゲージメント——わかりやすくいえば愛校精神——が下がります。入学後の学生にいかにハッピーになってもらうかが、入学希望者の数に影響を

与えるでしょう」

では、どうすれば学生をハッピーにできるのでしょうか。「学生が自分の大学に求めていることを実現することが基本」と前置きしつつ、マーケティングのヒントをくれました。

「学生の募集は、ジムや라운ジの会員募集に近い印象です。ジムでいえば通いやすいか、どんなプログラムがあるのか。会員制라운ジでいえば、そこにどのような人がいて、どのようなコミュニティがあるのか。それらの恩恵を感じてもらうことが大切です」

佐藤さんは元高校教師の経験から、次のように語ります。

「かつては一般論として、国公立は学科の幅が広く、授業料が安く、ST比が低い、私学は独自の特徴的なカリキュラムを持っているという違いがありました。しかし、いまや国公立と私学の差は小さくなり、それ以上に個々の大学の違いが際立つようになりました。実際、最近の高校生は国公立か私立かは気にせず、自分が行きたい大学を選ぶようになっています。親も同じです。少子化で1人あたりにかけられる教育費が増え、経済的な理由で進学先を制限するケースが減っているように感じます」

行きたい大学を選ぶ時代になれば、明暗を分けるのは何でしょうか。佐藤さんも仲さんと同じく、口コミの影響が大きいと話します。

「高校生は『キャンパスで過ごす4年間』をイメージして大学を選びます。それらを広報によって伝えることも重要ですが、現場の感覚

でいうと、それ以上に重要なのは口コミです。入学した先輩が満足しているかどうか。さらに社会に出た後に、企業から『あの大学の出身者は優秀』と評価されるかどうか。そういった声が、結局は最も効果大きいのです」

デジタル化と国際化で海外市場に活路を

一方、星さんがモデルケースとして挙げるのは、前述のアリゾナ州立大学です。

「アリゾナ州立大学はキャンパスがそれほど大きくありませんが、学生は15万人います。それはオンラインをうまく活用しているからです。オンラインなら海外からも受講が可能で、同校は2万人が海外居住者。同様に、成長する海外市場にオンラインで参入すれば活路が見出せるはずですよ」

とはいえ、門戸を開けばすぐに海外から学生が殺到するのかというと、そう甘くはないようです。

「海外の学生を呼び込むには、授業の英語化が必須。さらにDE&I(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)を推進して、多文化共生の環境整備も欠かせません。これらは国内の学生に対しても、国際人として活躍する素地をつくれるというアピールになります」

今後の大学を取り巻く環境は、必ずしも明るいものではありません。しかし、やり方次第では、日本のみならず世界で必要とされる大学になれるでしょう。そのための第一歩を踏み出すことが肝要です。

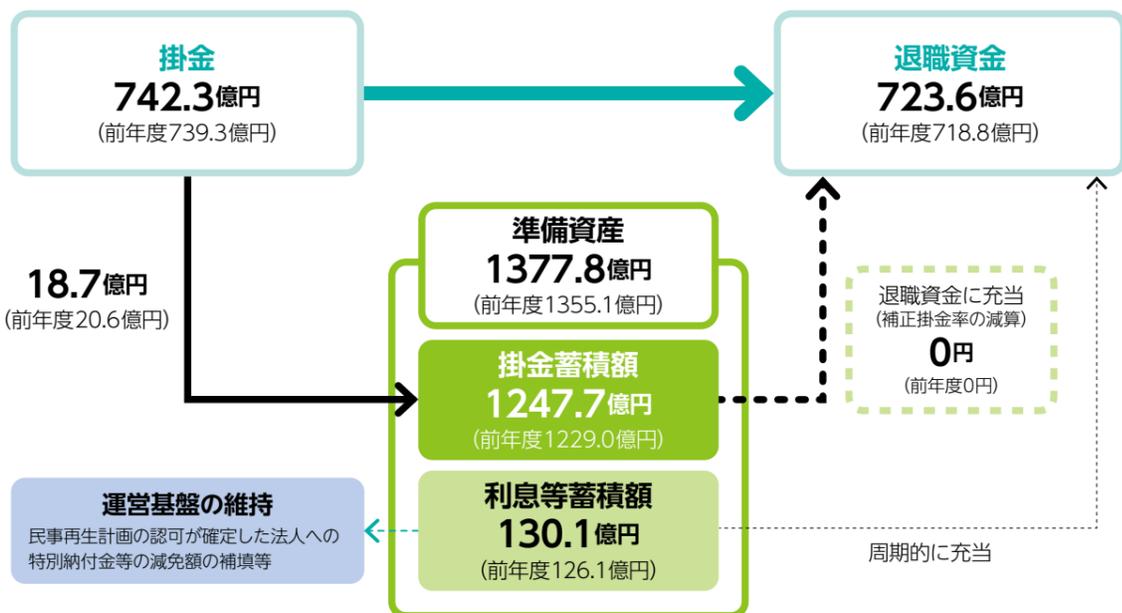
2022年度 事業報告

2022年度は、3法人が新規に加入し、5法人が資格喪失となったため、期末の維持会員数は2法人減の589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569人増の10,459人、退職者数が前年度より291人増の10,391人と、登録、退職ともに5年間で最も多くなりました。期末の登録教職員数は12万9333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、13万7560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年分相当に近づける方針に則って準備資産を取り崩す計画としています。本年度は退職資金交付金及び退職資金特別交付金の合計額が前年度より4.8億円増加しましたが、掛金及び特別納付金の合計額を18.7億円下回ったことから、その差額を将来の交付に備え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



維持会員の退職金制度などの実態調査報告書を発行

2022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、昨年度に引き続き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。2022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「令和4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。

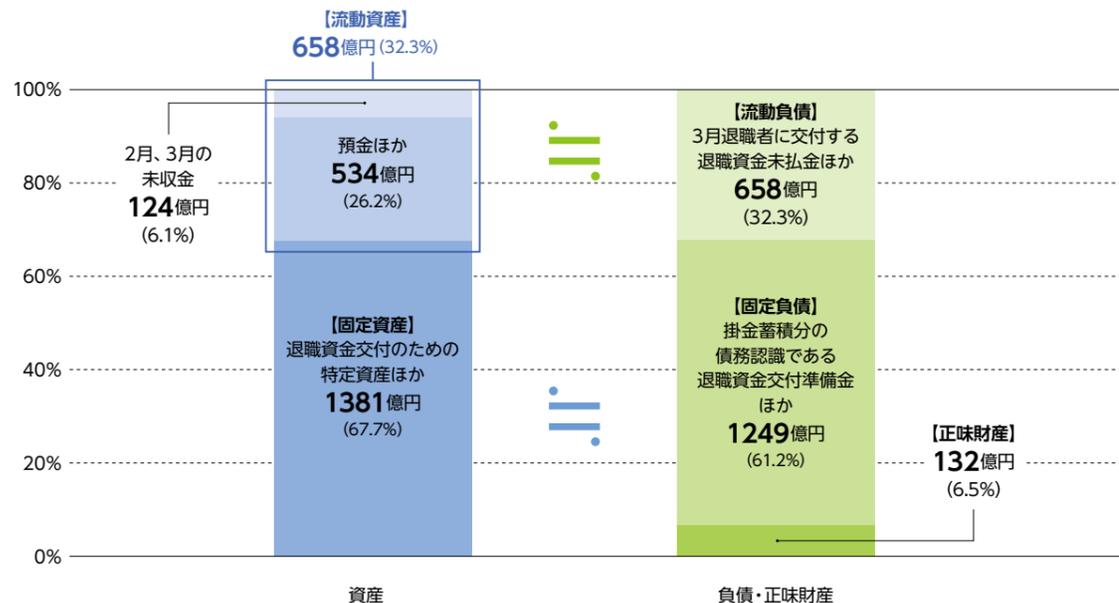
ポストコロナを見据えた確実な事業運営を実施

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について、2024年度の切替えを目的として新システムの構築に着手し、事務負荷の軽減につながるよう検討を進めています。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。

2022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され、すべてWebサイトに公開しています。

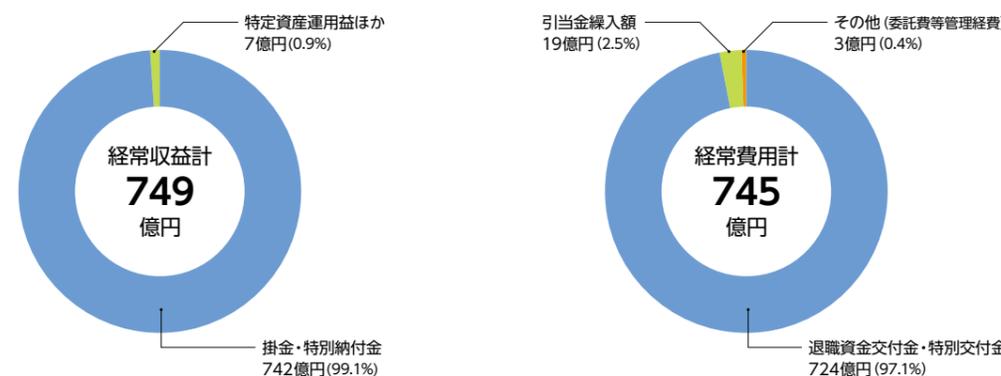
■ 資産と負債・正味財産の構成



2022年度の「流動資産」は、657.7億円となりました。これは、「流動負債」の99.9%である、翌年度以降の交付となる退職資金の未払金657.0億円(うち95.1%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。

「正味財産」は、国債等で運用している「特定資産運用益」が金利の低下を受け減少しましたが、4.1億円増の131.8億円となり、掛金の蓄積分の退職資金交付準備金と合計し準備資産は、1377.8億円となりました。

■ 経常収益と経常費用



主たる経常収益である掛金が、主たる経常費用である退職資金を上回った場合は、その差額を準備資産に繰り入れます。掛金が退職資金を下回った場合には、そ

の差額を準備資産から取り崩し、経常収益に計上します。2022年度は掛金が退職資金交付金を上回った18.7億円を退職資金交付準備資産に繰り入れました。

Focus

理事、監事、評議員の選任

2023(令和5)年6月20日に開催された第27回評議員会(定時評議員会)において、理事の任期満了に伴う選任、監事及び評議員の辞任に伴う選任が行われました。理事の選任では、理事9名中2名が任期満了、7名が重任となり、3名が新たに選任されました。

また、第27回評議員会の閉会後に選任された新理事により第33回理事会が開催されました。代表理事である理事長に廣瀬克哉氏(新任)、業務執行理事である常務理事に徳久治彦氏(重任、総務担当、理事長職務代行順序第一位)、守田芳秋氏(重任、財務担当)が選定されました。

■ 新理事一覧(敬称略)(2023年6月20日就任)

理事長		常務理事			
廣瀬 克哉*	(法政大学総長)	徳久 治彦	(重任)	守田 芳秋	(重任)
理事	荒川 一郎 (学習院大学学長)	石渡 卓 (神奈川大学理事長)*	大野 博之 (国際学院理事長)	坂根 康秀 (山内学園理事長)	*
	阪本 浩 (青山学院大学学長)	野田 賢治 (浪商学園理事長)*	本山 和夫 (東京理科大学会長)		
	(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)				

■ 役員・評議員の選任・退任

理事

就任	廣瀬 克哉 (法政大学総長) 野田 賢治 (浪商学園理事長) 石渡 卓 (神奈川大学理事長)	前任	村田 治 (前関西学院大学学長) 小原 芳明 (玉川学園理事長、玉川大学学長) 日野 晶也 (前神奈川大学理事長)*
	(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)		*退任日は2022年7月20日

監事

就任 (2023年6月20日)	ロバート・キサラ (南山大学学長)	前任	鈴木 佳秀 (前フェリス学院学長)
	(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)		

評議員

就任 (2023年6月20日)	丸山 悟 (日本福祉大学理事長)	前任	野田 賢治 (浪商学園理事長)
	(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)		

ワンポイント 復習講座 第1回

アップデートされた「退職金」のいま

いま注目が集まる、退職金・企業年金は、空前の人手不足や、雇用に関する法制・年金制度の相次ぐ改正を背景に、優秀な人材の確保・定着のためのツールとして有効とされています。そこで、令和の退職金・企業年金事情について、社会保険労務士の谷内陽一さんに伺いました。



谷内陽一

社会保険労務士、第一生命保険株式会社 団体年金部副部長、厚生年金基金連合会(現・企業年金連合会)、りそな銀行などを経て2019年第一生命入社。主著『WPP シン・年金支給戦略』(中央経済社)。



徳田隆信

私立大学退職金財団 管理部副主幹

中小企業でも約8割が導入

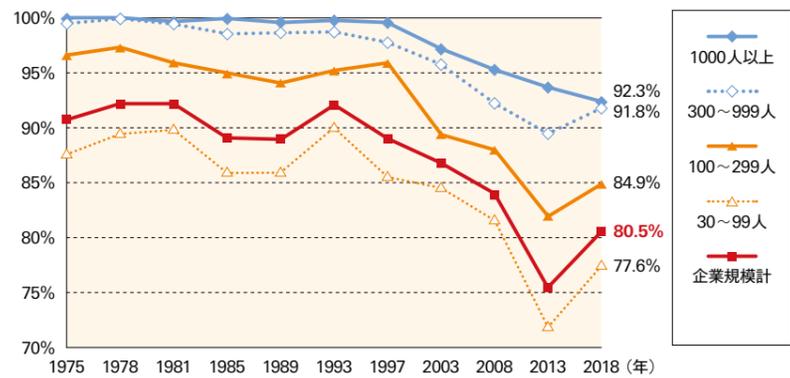
徳田 当財団の退職資金交付事業は、大きく分けて、①教育基本法の趣旨に則り私立大学等と国公立大学の教職員との待遇の均衡を図ること、②退職金という大きな支出に対し資金を交付して加入学校法人の経営の安定に役立つことで、教職員が安心して教育研究活動に専念できる環境を確保すること——を目的とし、広く社会に貢献しています。谷内さんは第一生命で企業年金・退職金のコンサルティング業務に従事されているほか、第一生命経済研究所で年金や退職金制度について研究されていますが、そもそも退職金や企業年金の役割とは何なのでしょう。

谷内 退職金制度は、従業員が退職する際に、雇用主(使用者)から金銭の支給を受ける制度です。実は、

法令上義務づけられた制度ではないのですが、わが国独自の労働慣行として広く定着しています。一方、企業年金は、「年金」というものの、実態は退職金を分割して支払うものです。これら退職金と企業年金を合わせて「退職給付」とも呼びます。大手企業は、退職金と企業年金の双方を用意している場合も多いですね。退職金制度は江戸時代の「のれん分け」に由来し、「腕のいい職人をつなぎとめる目的でつくられた」など諸説あります。明治時代に広がり、戦後には退職後の生活保障という意味合いで、急速に普及しました。現在の企業・団体における退職金には、①優秀な人材の採用・定着、②離職・退職の際の労使トラブルの回避、③税務上・財務上の優遇措置を受けることができる、

といった役割があります。**徳田** メリットは複数あるんですね。現在どの程度の企業が退職金制度を導入しているのでしょうか。**谷内** 退職給付(退職金・企業年金)制度は、かつて9割以上の企業が導入していました。その後1990年代初頭のいわゆるバブル崩壊後は、リストラの一環として金額を下げたり、制度そのものをなくしたりする動きがあり、2000年代に入ると導入割合は徐々に減少していき、しかし近年は導入割合の減少に歯止めがかかり、さらに持ち直しつつあります。企業規模別にみると、規模が大きいほど導入割合が高くなる傾向にあります。従業員数300人以上の企業では、実に9割を超えています。そして、従業員数が300人未満のいわゆる中堅・中小企業においても、8割前後の企業が実

図表① 退職給付制度実施状況の推移(企業規模別)



※1 調査期日は、1997年以前は12月末現在、2003年以降は1月1日現在。
 ※2 本社の常用労働者が30人以上の民営企業を調査対象としている。
 出所:厚生労働省「就労条件総合調査」各年版を基に谷内陽一氏作成

図表② ハーズバーグの二要因理論

動機付け要因	これがあると仕事の満足に関わるが、欠いても不満には直結しない。業務そのものや昇進、達成、責任などが該当する。
衛生要因	これを欠くと不満をおぼえるが、あっても仕事の満足に直結しない。管理・監督体制、人間関係、給与などが該当する。

施しています。わが国では退職金は企業規模を問わず、広く普及している様子が見えられます(図表①参照)。

退職金は過去の遺物ではない

徳田 過去には経営難に陥った企業が、退職金の減額などを検討したり、時代遅れの制度だという声もあったりしましたが、やはり退職金には意義があるのですね。

谷内 確かにバブル崩壊を機に、金額の引下げや制度の解散・廃止が相次ぎ、「退職金は終身雇用が当たり前だった時代の遺物」と揶揄されていました。今でもこの20~30年前の常識にとらわれている経営者がいます。

しかし、「わが社には退職金なんてない」という主張は、退職金制度の普及率が8割を超えている状況では、なかなか受け入れられないのが現実です。

アメリカの心理学者ハーズバー

グが提唱した二要因理論(図表②参照)に当てはめると、退職金は、制度があるからといって従業員のモチベーションが上がる「動機付け要因」ではありませんが、制度がなくなると、途端に従業員の不満感が高まる「衛生要因」なのです。よって、退職金を一方的に廃止することは、従業員の満足度を下げ、事業運営に悪影響を及ぼす懸念があります。先にもお伝えした通り、退職金制度の導入企業数がV字回復しているのも、退職金の衛生要因としての価値を見直す動きが出てきたことの結果でしょう。

徳田 今また注目されつつある理由は、ほかにもありますか。

谷内 やはり近年の人手不足が背景にあります。職員を定着させるための施策としては、待遇改善がまず考えられます。なかでも着手しやすいのは、給与や賞与を上げることですが、一度引き上げると維持しなくてはなりません。企業

の成長を目指すのであれば、ある程度、長期間雇用(定着)する前提にしなければいけませんよね。一方、退職金の支出は一時的なので、手段の1つとしてクローズアップされています。求職者へのアンケート調査でも、福利厚生は「企業選択のポイント」としては下位であるものの、「企業に安定性を感じるポイント」では第1位です(図表③参照)。

同一労働同一賃金の導入も影響しています。パートタイマーの募集でも、少額でも退職金があるのと「ない」とでは人の集まりが違ってきます。

社会保険料の算定には入らないということも、企業・組織側のメリットです。給与を上げると、そのぶん企業が負担する社会保険料も増えてしまいますが、退職金や企業年金の場合は影響がありません。同じ金額を給与として渡すより、税制的にメリットがあるのです。

余談ですが、離職・退職は、必ずしも円満退社ばかりではありません。とりわけ中堅・中小の法人においては、離職・退職に伴う労使トラブルを円滑に収める「手切れ金」としての役割を退職金が担っている部分も無視できません。

徳田 退職金なしには好人材を集めにくいというわけですね。当財団の退職資金交付事業においても、学校法人には退職資金の安定供給や、掛金が経常的費用であることから国庫補助金などのメリットがあります。では、労働者にあたる教職員側のメリットにはどのようなものがあるのでしょうか。

谷内 教職員側のメリットは、退

職所得控除が活用できる点です。退職金は勤続年数に応じて控除額が増えますが、平均的な退職金額であればほぼ非課税で受け取れます。同じ金額を給与で受け取ると、その税負担の差は歴然です。

また、加入は任意ですが、日本私立学校振興・共済事業団の積立共済年金制度やiDeCo(個人型確定拠出年金)などの選択肢にも着目すべきでしょう。やはり労働者にとって「退職金がある」ことは、将来の安心感につながるのです。

「コスト」ではなく「投資」

徳田 退職金制度にもさまざまあり、算定方法も多様だと聞きます。当財団の退職資金の計算式は、退職時の「標準俸給月額×在職期間に基づく交付率」です。交付率(基準交付率)は、国家公務員の退職手当と同等とするため、国家公務員退職手当法の自己都合退職の支給水準を参考に設定しています。一般的に、退職金制度にはどのようなものがあるのでしょうか。

谷内 退職金は、基本的には勤続年数と給与で算出されます。一般的なのは給与比例制で、退職時の給与の額に一定率をかけて支払うというもの。私立大学退職金財団もこのパターンですね。率は各社の規定によります。利点は、退職時点の給与がわかれば、自分の退職金を計算できることです。雇用主としても管理しやすいというメリットがあります。

バブル崩壊後は、企業側の負担を減らすため、給与に連動させな

いポイント制を採用する企業も出てきました。勤続年数だけでなく、成果などを踏まえて毎年ポイントを積み上げていくパターンです。ただ、この制度の場合、最初にポイントの設計をしなくてはなりませんし、その後も毎年成果の管理が必要です。労働者にとっても、退職金額がいくらになるかわりにくいというデメリットがあり、中小企業ではあまり普及していません。

そのほか、「何年勤めたらいくら」と明記する定額制もあります。

徳田 さまざまな制度があるので、退職金を廃止して、そのぶん給与に上乗せする企業もあると聞きますが……。

谷内 正直おすすめできません。給与が増えると聞くと、制度変更当初は歓迎されるでしょう。しかし1年経つと、上乗せされた給与は「当然のもの」になってしまいます。そして、将来業績が悪化した場合や、何らかの理由でトラブルになった場合で退職が避けられない事態に直面した際に「わが社に退職金はない」「そのぶん給与に上乗せしてきた」と説明しても、納得を得られる可能性は低いでしょう。

徳田 最後に、退職金制度を役立てるために留意しておくべき点をお教えください。

谷内 退職金制度は、給与、賞与、福利厚生などを含めた総報酬管理(トータル・コンペンセーション)の枠組みで捉える必要があります。経営側から見れば「従業員をどう処遇するか」という人事労務管理施策の一環ですし、従業員側から見れば、給与・賞与・福利厚生などを含めた労働条件の1つです。つまり法人の実情に応じて、給与・賞与・福利厚生・退職給付その他をトータルで考える必要があります。

何より経営側には、退職金・企業年金を単なるコストと捉えるのではなく、人材確保のための「投資」と捉える発想の転換が求められます。空前の人手不足、インフレ及び賃上げに見舞われている今こそ、人材確保・定着のための待遇改善ツールとして、あるいは労使トラブルを円滑に収めるための保険として、退職金・企業年金を戦略的に活用することを考えてみていただけたらと思います。

徳田 今の時代だからこそその「退職金の意義」がよくわかりました。どうもありがとうございました。

図表③ 就職先選びで重視する点

● 企業選択のポイント(2つまで回答可)		● 企業に安定性を感じるポイント(複数回答可)		
1	安定している	43.9%	1 福利厚生が充実している	53.3%
2	自分のやりたい仕事(職種)ができる	32.8%	2 安心して働ける環境である	46.6%
3	給料が良い	19.1%	3 売上高	37.4%
4	働きがいがある	12.2%	4 今後成長が見込まれる業界・企業である	36.0%
5	これから伸びそう	11.6%	5 業界大手である	35.5%
6	勤務制度、住宅など福利厚生が良い	11.4%	6 離職率や平均勤続年数	35.4%
7	社風が良い	10.8%	7 社会の変化に対応できている	33.3%

出所:マイナビ「2023年卒 大学生就職意識調査」を基に谷内陽一氏作成



上智学院
サステナビリティ推進本部

取材に協力してくれたサステナビリティ推進本部の皆さん。学生職員の提案で実現したアクティブ・commons屋上庭園（通称9庭）にて。

**“学生職員”の採用で、
学校運営も持続可能に！**

**教育精神に基づき
サステナビリティを推進**

2015年9月の国連サミットで「2030アジェンダ持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、各大学でSDGsの達成に向けた活動が活発です。なかでも目を引くのが、上智学院。サステナビリティ推進本部を設置し、ここでは「学生職員」が大学運営に直接関わっています。

この学生職員制度は、サステナビリティ推進を実現するためのアイデアを学生視点で提案してもらい、貧困や環境問題への解決策を発信していくことを目的として、2021年7月にスタートしました。授業の空きコマを利用して週に2〜3日、6コマ(10時間)以上の就業が条件で、単年度の契約ですが、更新の相談も可能です。

サステナビリティ推進本部の専任職員の高松理沙さんは話します。

「本学ではこれまでさまざまな部署や学生団体などが環境問題や貧困問題、ダイバーシティなど、サステナビリティ推進に関する活動を積極的に行っていました。ですが、教職員の活動、学生団体の活動と、各活動が点在し、一体感を持って学内外にうまく発信できておらず、上智学院・上智大学全体として何をしているのかが伝わりにくかったのです。そこで、SDGsに関わる学内の取り組みを整理・統括し、成果を戦略的に学内外へ情報発信していこうと、サステナビリティ推進本部が設置されました」

なぜ学生職員なのか、という問いに対しては、次のように説明します。
「SDGsはキャンパス内だけでなく、学

生の将来に直接関わることです。だからこそ大学として、若い世代と立場を超え、一緒に取り組んでいくことが大事だと考えました。それに学生はSNSなどでの情報発信が得意です。私たちの世代にはできないことを、学生の力を借りて実現していきたいと考えたのです」

上智大学は1913年の建学以来、「他者のために、他者とともに」という教育精神を掲げています。自分の才能や学びの成果を他者のために役立てることが、人間としての成長につながると考え、誰一人取り残さない社会を目指して取り組み続けてきました。それは、今でいうサステナビリティの考え方そのもの。

さらに2019年、上智学院の設立母体であるイエズス会が、これからの10年(ユニーバー)で優先的に取り組むUAPs(4つの方向づ

け)を掲げました。その4つを平易な言葉に置き換えると以下の通りです。

- ①弱い立場の人たちを大切にすること。
- ②私たちが暮らす地球の環境を大切にすること。
- ③未来を創る若者たちと共に歩むことを大切にすること。
- ④大切なことの中でも、特に大事にすべきことを選んで行える人になること。

これらUAPsとSDGsの取り組みを積極的に生かし、推進するための体制として設置されたのがサステナビリティ推進本部であり、学生職員なのです。

**3チームそれぞれの視点で
「より良い大学」を目指す**

初年度の学生職員の募集は2021年6月に行われ、10名が採用されました。学生からの反響は予想以上で、125名もの応募があったといいます。

学生職員は3チームに分かれ、ダイバーシティや環境に配慮した「キャンパス環境改善」、サステナビリティ関連の啓発イベントや企業・地域との連携などの「企画実施」、SNSやウェブサイトなどを通じた戦略的な「情報発信」といった役割をそれぞれ担います。

キャンパス環境改善チームで2期目となる学生職員の橋野陽和さん(法学部国際関係法学科3年)は2年次で応募し、9号館のアクティブ・commons屋上庭園の整

**学教職の団結を強みに
SDGsを推し進め
世界をリードする存在に**

総務局経営企画グループ
サステナビリティ推進担当 **高松理沙**さん



備や家具選定などに携わりました。

「以前からSDGsやジェンダー問題に興味がありましたが、コロナ禍で学生生活がオンラインのため、学んだことを生かす場がないとの思いがありました。そんな時、掲示板で学生職員の募集を見つけ、自分に何ができるか挑戦してみようと思募したのです。9号館の庭園の整備にあたっては、さまざまな学生の声を集め、誰もがリラックスして利用できる空間を目指しました。利用を通じて何か気づきを得てもらえると嬉しいです」

キャンパス環境改善チームではほかにも、ユニバーサルデザインに配慮した案内サインの考案、キッチンカーへのマイ容器持ち込み認可など、学生の視点でキャンパス改善のアイデアを企画に落とし込み、実現させてきました。

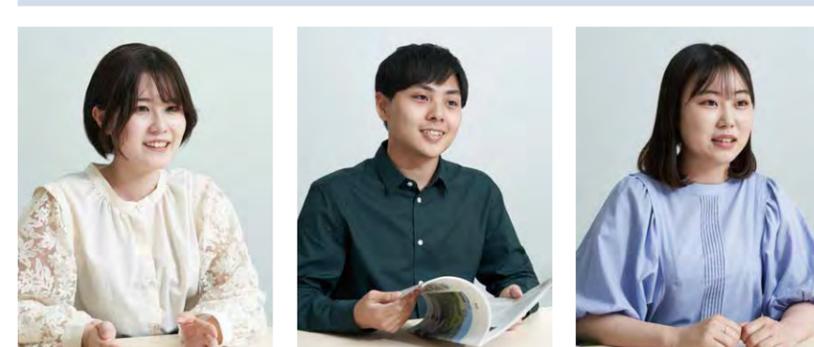
学内外へのコミュニケーションを中心に活動するのは情報発信チーム。「インスタグラムやツイッターも、初年度ゼロからスタートし、現在は多数のフォロ

ワーがいて学生にも認知されつつあると感じます」と話すのは、3期目の原田健さん(文学部英文学科4年)です。安全な水への平等なアクセスと脱プラスチック推進に興味を持ち、学生職員を志望したそうです。

「ウォーターサーバーはもともと四谷キャンパスに3台のみで、アクセスしにくい場所にありました。そこでキャンパス環境改善チームが利用率を調査し、混雑緩和のための増設を提案したところ、追加で11台設置されることが決まりました。情報発信チームでは、増設されたウォーターサーバーの設置場所やそのメリットについて、動画をまじえてSNSに投稿したほか、学内にポスターを掲示することで利用促進につなげています」

企画実施チームに配属されて2期目となる間森香奈さん(総合グローバル学部総合グローバル学科3年)は、2022年度の創立記念プログラムの一つとして、無自覚の差別行為(マイクロアグレッション)をテーマにしたセミナーを開催しました。

「時間的制限や突発的なハプニングがある中で進めることに苦労しましたが、他のチームも巻き込みながら、紙1枚でスタートした企画が形になっていく瞬間にやりがいを感じました。『難しいテーマなのに理解できた』『マイクロアグレッションの概念を、ネガティブではなくポジティブに捉えることができた』などの感想をいただき、企画を通じて思いが伝わったと感じて嬉しかったです」



左から、学生職員の橋野陽和さん(キャンパス環境改善チーム)、原田健さん(情報発信チーム)、間森香奈さん(企画実施チーム)。



学内のみならず
企業・地域とも連携し
問題解決を目指す

総務局経営企画グループ
サステナビリティ推進担当 向井優哉さん

世界のリーダーを目指し
大学ランキングも意識

学生としての視点を生かし、業務を遂行している学生職員ですが、学業が本分であるがゆえの難しさを感じることはないのでしょうか。専任職員の向井優哉さんは言います。

「ウェブ会議ツールも活用しながら、定期的にミーティングを行い、情報共有するようにしています。それでも、授業の空きコマや限られたシフトの中で業務をこなしていくので、時間調整はなかなかスムーズにいきません。工夫しながらコミュニケーションを重ねています」

推進本部が発足して3年目。学生職員の数は、2021年度の10名から、2022年度は12名、今年度は14名と、徐々に増加。彼らの提案力と行動力は期待以上だと、高松さんと向井さんは口をそろえます。

「最近では指示しなくてもボトムアップで企画提案し、形にしてくれるようになって

きていて、成長も感じますね。学生団体との連携も増えたとし、窓口やパイプ役としての役割も定着してきました。活動に興味を持つ学生からの問い合わせも増えてきており、学生職員を志望して入学してきた新生もいます」(向井さん)

課題を感じていた情報発信力の面でも結果が現れてきています。先日発表された「THE インパクトランキング2023」では、SDGsの目標別に大学ランキングを出していますが、上智大学は目標14(海の豊かさを守ろう)で世界41位になりました。このランキングは、英国の高等教育専門誌『Times Higher Education』が19年に始め、大学の社会貢献の取り組みを評価するグローバルな指標です。

「ランキングのために取り組むわけはありませんが、世界で選ばれる大学となるには、ランキングに参入していくことも大切です。マンチェスター大学(英

国)、西シドニー大学(オーストラリア)など、トップに入る海外の大学は、とにかく情報発信がうまい。ウェブサイトもわかりやすく、参考にしています。今後は『学教職協働』で進めていることを強みとして、日本の大学、ひいては世界の大学をリードする存在を目指していきたい。そのためにもまず、私たち推進本部がリードして、引き続きサステナブルな環境づくりや意識の向上に取り組んでいきたいと思います」(高松さん)

学生職員に望むのは、社会に出たあとにもリーダーシップを発揮してもらいたいと、高松さんは力を込めます。

「マイボトルを持参する、食品ロスをなくす、誰にとっても見やすい資料をつくるなど、サステナビリティを意識することが当たり前になり、『こうしたらもっと環境が良くなるのではないか』と気づける人になってほしいですね。学生職員だけでなく、本学で学んだ全員がそういう意識を持つことを望みますし、社会に出たあとも、環境を整えていくリーダーとして活躍してもらえたら嬉しいです」

学生・職員・教員が一丸となってSDGsに取り組み、キャンパスから街、そして世界へ貢献していく。全学をあげての持続可能な活動が、持続可能な大学運営にもつながっています。

学校散歩

木のクロスが理念を表現
サステナブルな15号館

特徴的な外観が目を引く15号館は、地域のサステナブルな交流拠点として2022年5月に竣工しました。「街を森にかえる」をコンセプトに、CO₂排出量の削減と森林資源の循環利用促進の観点から、多摩産のスギを使用して建築されています。1階は誰でも利用できるカフェとして、2・3階は社会人向けプログラムなどの教室として、幅広く活用していく予定です。



四谷キャンパスには十字に交差するメインストリートがあり、その交差点に学院の紋章がデザインされている。



キャンパス内の総合案内はユニバーサルデザインに配慮して刷新。庄司萌瑠さん(キャンパス環境改善チーム)も企画に携わった。



環境学と学生を「食」でつなぐ

学びにつながる
学食にしたい!



ロハスカフェ ARIAKE (武蔵野大学)

ロハス(LOHAS)とは健康的で持続可能な社会を志向するライフスタイルのこと。これを店名にしたのが、武蔵野大学有明キャンパスにあるカフェレストランです。公園に隣接する



ピネガーを効かせたヘルシーなタコライス。

店内は明るく開放的。一般の人でも利用できるため、学生たちの横で近隣の親子連れなどがランチを取る和やかな光景が広がっています。

食事のメニューは日替わりを含め15種類。そのなかで一番人気は野菜たっぷりのタコライスです。ミートソースはもちろん、サルサソースやマヨネーズまで手づくりされ、「他にないおいしさ」と卒業生も食べにくるほど。店長の足立恵介さんによれば、野菜の多くは千葉県柏市の農家からの産直。大量に採れたり少し傷があっ

たりする品を仕入れ、フードロス解消につなげているそうです。さらに、カフェの生ゴミをサステナビリティ学科の学生が堆肥にして野菜を育て、それを料理に使う循環型社会の取り組みも実践されています。

オープンしたのは有明キャンパスの開設と同じ2012年。環境学に取り組む学生たちから「エコキャンパス」の実現に向けたさまざまな提案があり、カフェもその一つでした。メニューは進化し、「ロハス」への想いはしっかりと受け継がれています。

大学の固定観念を突き破る！



津田塾大学学長 高橋裕子 × 私立大学退職金財団 常務理事 守田芳秋

なぜ大学院進学率UPが必要か

守田 少子化や地方格差、価値観の多様化、さらには人生100年時代の到来と、日本社会は大きく変化しています。今後、私立大学はどのように変わっていくべきでしょうか。

高橋 今、ChatGPTなどの生成AIが大きなニュースになり、企業や自治体が業務の一部に導入するという声も聞かれます。大学もそのニーズに対応すべく、学生が習得する内容を変えていかなければなりません。

また、日本の大きな課題は、大学院進学率が非常に低いということです。日本では高等教育というと大学の4年間だけをイメージしています。しかし、世界の先進国では修士課程や博士課程を含めて高等教育と捉え、修士号、博士号の取得者も多い。この差が、日本が国際競争力を発揮できない一因と考えています。

大学院進学率を上げるためには、学部卒業後も親からのサポートを受けて

学ぶスタイルだけでは限度があります。むしろ、学部卒業後に働きながら修士や博士課程に進むイメージを、もっと多くの人に持ってほしいと思います。そして、働きながら大学院に行くことを支援するよう企業風土も変わっていかねばなりません。

海外留学する学生の割合が他の先進諸国と比べて非常に低い点も問題です。奨学金などで支援して、まず短期留学に行き、できれば海外の大学院で修士課程を修了する。そういう可能性がもっと広がれば、と思います。

守田 確かに日本の大学院進学率の低さは課題とされていますね。これらのほか、大学をめぐる環境で課題と感じているところはありますか。

高橋 大学の評価法にも問題があります。大学では近年、多様な試験方式を取り入れています。偏差値が関係するのは一般入試のみで、その割合は大きく減っているのに、日本のメディアは「偏差値」と「倍率」で大学を評価する視点から脱却できていません。偏差値

では大学の特色を評価できないのです。**守田** 確かに偏差値重視でありながら、より高度な研究をする大学院に進まないのは、不自然に感じられます。

高橋 おっしゃる通りです。大学側も偏差値や倍率だけを気にするのではなく、卒業後の選択肢として、大学院進学を重視する必要があります。

守田 しかし卒業と就職は密接に関係しています。ですから、大学の努力のみで大学院への進学率を上げるのは難しそうです。

高橋 まず、企業や大学で、大学院教育を受けた人をしっかり評価することです。さらに、留学をしても就職しやすいよう、産業界には一括採用から通年採用に変えていただきたい。

卒業後についても、メディアが「この大学からどの企業に何人就職したか」で競争力を測っているところも、時代遅れの価値観です。日本では修士の評価が不十分。「大学院を卒業した人がどのようなところに就職したか」は、ほとんど報じられません。

女性が中心で活躍する光景

守田 多様化する社会において、女子大学の強みや意義について、どうお考えでしょうか。

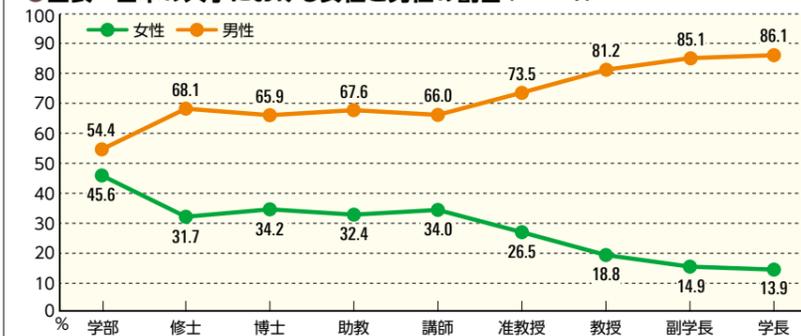
高橋 「共学か女子大学か」という二項対立ではなく、「どの大学が自分のポテンシャルをいちばん上げてくれるのか」という視点で、大学は選ばれるべきです。女子大学は、良妻賢母の育成を目指しているわけではありません。常に女性が中心に据えられる経験ができる場です。そこが強みで、そういう経験をする選択肢を残しておくことが重要だと思います。

その経験によって自尊感情や自己肯定感が高まり、自分の道を歩むようになる学生がいます。日本は最底辺のジェンダーギャップ国です。社会に出たら自然に女性が中心に据えられる経験はまずできないし、女性がリーダーシップを発揮している光景を見ることがまれです。女性初の官房長官になった森山真弓さん、文部大臣を経験し男女雇用機会均等法を立案した赤松良子さんは本学の卒業生ですが、彼女たちのように新しい道を切り開き、ガラスの天井を突破するような女性を、本学は輩出してきました。

守田 高橋先生は、「日本の大学において女性学長が少ないこと」について、以前よりご指摘されています。その問題点をうかがいたいです。

高橋 日本の大学の女性学長は、国立と私立を合わせて約14%。しかし国

●図表 日本の大学における女性と男性の割合(2022年)



出典：河野銀子「日本における女性学長の実態と政策課題」
高橋裕子・河野銀子編著「女性学長はどうすれば増えるか」(東信堂, 2022, 12-23) p21を更新して河野がグラフ作成

立大学に限ると、3~4%しかいません。女子学生は共学に進学する時代になりましたが、大学が「女性の上位職」を女子学生に見せられているかという点、必ずしもそうではないのです。大学の光景が、ほかの先進国のようにスピーディーに変わっていないというのが、日本の問題点です。

本学では、入学式や卒業式に壇上に座っている女性割合が非常に高い。しかし、日本の共学校で壇上に上がる経営層や学部長は、ほとんどが男性です。まったくジェンダーギャップを克服していません。学生の女性比率を見ると、4年制大学では45.6%(2022年)ですが、修士、博士、助教、講師、准教授、教授、副学長、学長と進んでいくにつれて、女性の割合が限りなく低くなっていきます。これをグラフにすると、割合がどんどん開いて「ワニの口」のよう(図表参照)。この隔たりを解消して、ワニの口を閉じる必要があるのです。

今後に向けた想いとは

守田 多様化の時代だからこそ、女子大学の存在価値はより大きくなってい

きそうですね。貴学では今後をどのように展望されているのでしょうか。

高橋 世界が新しいものを求めているのだから、変化に柔軟に対応した教育によって、“規定通りの道を進むだけではない人たち”を輩出しなくてはなりません。女子大学としては、粘り強く男性中心社会を突破していくような女性を育てていく必要があるし、そういう女性をサポートする男性を育てていく必要もあると思います。

守田 最後に、読者である教職員に向けてメッセージをいただけますか。

高橋 日本の大学が世界の中で競争力をつけていくには、大学職員の地位向上も不可欠。本来は教員も職員も同じ「職員」なのですが、一般職員を指す職種名がないことは問題ですし、そうした職員の中からアドミニストレーター(管理職)になっていく人たちの位置づけを、もっと明確にしていくことが非常に重要です。アドミニストレーターが自らの役割をしっかりと果たすことができれば、存在意義が評価され、ひいては大学の国際競争力向上にもつながると考えています。

編集後記

本年6月より理事の任期満了・評議員等の改選に伴い、新体制が発足しました。廣瀬新理事長のもと、役員一同は確実かつ安定した当財団の事業運営に一層励んでまいります。今号には廣瀬理事長の挨拶、高橋裕子評議員の紹介と津田塾大学学長としての方針、2022年度事業報告・決算報告などの法人運営、そして特集では、少し先ではあるけれども直近の課題の延長線上でもある2030年を念頭においた大学に

における多岐な課題を取り上げました。さらに深掘りが必要なテーマは次号以降の特集で取り上げる予定です。

私立大学を取り巻く環境変化は、当財団の退職金事業にも密接に関連しています。本誌での環境変化に対する取り組み紹介や特集が、現在から将来に向けた課題認識の参考になれば幸いです。今号も多くの皆様にご協力をいただき、感謝申し上げます。(も)