

# BILANC

ビランク  
vol.37

特集

これで、若手が急成長！

## リソースフルな 職場の創出

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。

山名裕子

(公認心理師)

北宏志

(人材育成コンサルタント)

占部正尚

(一般財団法人)

日本ペップトーク普及協会

常務理事)



すべての私立大学等が輝くために、  
「縁の下の力持ち」でありたい



理事長

**上野 正雄** (明治大学学長)

このたび、前理事長を務められた廣瀬克哉(前法政大学総長)先生の任期満了に伴う後任として、第12代理事長の職を拝命することとなった上野正雄です。

私立大学退職金財団は、私立大学等に勤務する教職員の待遇の安定と向上を目指すとともに、学校法人の安定的な経営に寄与するために設立されました。2025年4月現在、私立大学等を設置する学校法人の約90%が加入し、約13万人の登録教職員がいる非常に大きな組織です。教職員の退職金給付に必要な資金の交付を行うことを通じて、私立大学等に勤める皆さまが、教育・研究活動と人材育成に注力できる環境整備に貢献しています。

私立大学等を取り巻く環境は、今後ますます厳しくなることが確実視されています。18歳人口は減少しており、2024年には初めて出生数が70万人を下回りました。このような中で、ICT(情報通信技術)活用やDX(デジタルトランスフォーメーション)対応、グローバル化など、新たな投資を行いながら「選ばれる私学」として、私立大学等は進化し続けていく必要があります。さらには、大学に対する地域や企業、国民のニーズも多様化するなか、私立大学等の財政の面でも、そして教職員一人ひとりの人生設計の面でも、

退職金は重要な位置を占めています。この退職金に必要な資金を着実に交付することでフォローしていく本財団の事業は、私立大学等の経営にとっても、そして、教職員の皆さまにとっても非常に大きな意味のあるものだと考えております。

当財団の維持会員である私立大学等においては、建学の精神に基づき法人運営が進められており、その独自性、自立性は最大限尊重されなければなりません。私どもは、退職資金交付事業によりすべての維持会員が教育・研究活動と人材育成に注力でき輝くため、財政面をしっかりと支えていくことが重要な使命であり、当財団の事業活動を通じて私立大学等に勤めている教職員の皆さまの安心と、教育・研究活動の充実と成果へとつながっていくものと確信しております。

私立大学等は日本の高等教育の多くの部分を担っていますが、一方で独自性を発するための競争関係にあると思います。しかし、この厳しい環境下で大学等の社会的意義を全うしていくためには、相互扶助や相互協力とでもいうべき、お互いに支えあう部分は必要です。基盤となる財政の安定化は不可欠であり、そこに私立大学退職金財団として少しでも貢献できるよう、健全な事業運営に努めていきたいと考えています。



常務理事  
**守田芳秋**

このたび、上野新理事長を補佐する常務理事の一人として重任となりました。主に財務・広報関係の業務を引き続き担ってまいります。この間においては、2度の掛金率の改正、新退職資金申請システムの構築、国債を中心としたラダー型運用の確立を進めてきました。特に、理事会や評議員会及び広報では、正確性や明瞭性を重視した資料や説明を通して事業活動の透明性の確保に努めました。また、公益財団法人に課されたガバナンス強化では、内部統制システムの確立と厳正な運用に加え、監事監査体制の整備等に取り組んできました。4期目となる今期は特に、公益法人会計基準の改正が大きな課題であり、上野理事長、下間常務理事との連携を密にしながら適切に対応してまいります。

今後ともご指導・ご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

このたび、徳久治彦前常務理事の後任として総務担当の常務理事を拝命いたしました。私はこれまで文部科学省で高等教育分野の行政に関わり、複数の大学で大学経営に参画してきました。

日本の高等教育を支える私立大学等が社会の変化に対応し多様性に富んだ質の高い教育・研究を一層進めることが期待されています。その中で私立大学等の教職員の皆さまが安心して教育・研究活動に専念できる環境整備の一つとして、当財団の担う退職資金交付事業の安定的な運営がこれまで以上に求められているものと考えます。

「未来のために、私学とともに」歩む当財団の使命を着実に果たすべく、皆さまのお力添えを得ながら、公益財団法人としての適正な業務運営に努めてまいります。今後ともご指導・ご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。



常務理事  
**下間康行**

就任挨拶

2 **すべての私立大学等が輝くために、「縁の下の力持ち」でありたい**

- 理事長 上野正雄 (明治大学学長)
- 常務理事 守田芳秋  
下間康行

Focus

6 **2024年度 事業報告・決算 役員、評議員、会計監査人の改選**

特集 **これで、若手が急成長！**

8 **“リソースフル”な職場の創出**

- 山名裕子 (公認心理師)
- 北 宏志 (人材育成コンサルタント)
- 占部正尚 (一般財団法人日本ベップトーク普及協会 常務理事)

連載 **未来を拓く学校人24**

14 **“つくる”を超えて“届ける”へ。 文芸誌で挑む、社会との対話**

- 東北芸術工科大学 (「文芸ラジオ」)

連載 **Campus Cafeteria Collection10**

17 **アイデアが咲く、彩りの場**

- ピエリス (宮城学院女子大学)

連載 **大学ミュージアム図鑑5**

18 **手仕事の美を伝える染色と民藝の空間**

- 芹沢銈介美術工芸館 (東北福祉大学)

20 **維持会員通信**

共立女子学園 / 中部大学 / トキワ松学園

私立大学等の今を聞く

22 **“人間力”で未来を拓く**

- 上野正雄 (明治大学学長) / 守田芳秋 (私立大学退職金財団常務理事)

BILANC(ピランク)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。

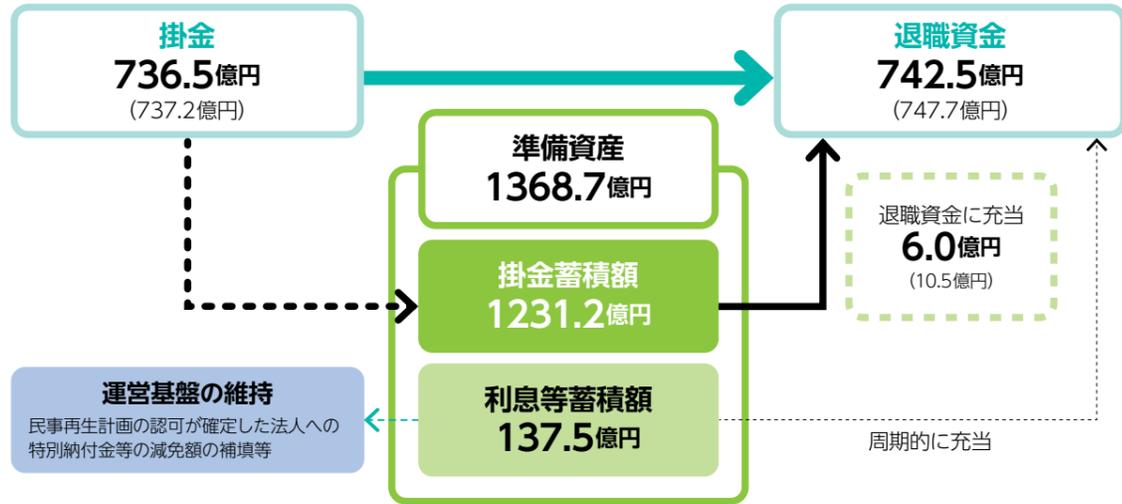
表紙写真: Daniel De Petro / Shutterstock.com  
このほか掲載画像の一部は、Shutterstockのライセンスにより使用しています。

# 2024年度 事業報告・決算

2024年度は退職資金交付事業の確実な遂行を最優先に取り組み、新退職資金申請システム(t-マネージャ)の構築を進め10月28日から本稼働しました。また、理

事会、評議員会等については、引き続きWeb会議システムを併用して、役員及び評議員による意見交換を行い、円滑に組織を運営することに努めました。

## 退職資金交付事業に係る収支



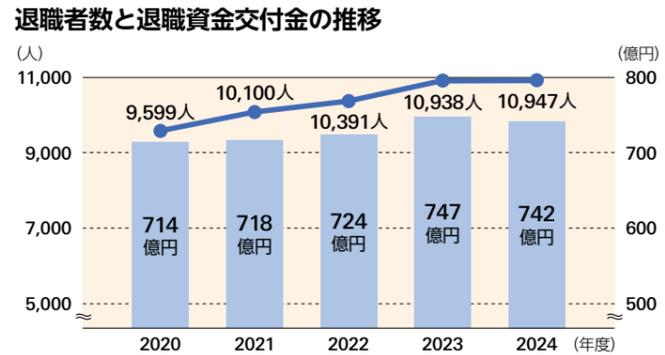
※上図の掛金には特別納付金を、退職資金には退職資金特別交付金を含む。( )は2023年度の決算の値。

## 退職者数等の概要

**退職者数 10,947人**  
財団設立以来最多

**新規登録者数 10,484人**  
過去10年間の平均は10,217人

**一人あたりの交付金額 677.7万円**  
過去10年間で最小



## 経常増減額と正味財産

経常収益	749億円	経常収益は主な事業収入である掛金、特別納付金737億円が98.3%を占めており、その他は特定資産運用益6.6億円、掛金蓄積額の退職資金交付金への充当額6億円などです。
経常費用	746億円	
当期経常増減額	4億円	
一般正味財産期末残高	138億円	経常費用は、主な事業支出である退職資金交付金、退職資金特別交付金742億円が99.6%を占めており、その他は管理費など3.2億円です。
指定正味財産期末残高	1億円	
正味財産期末残高	139億円	

**準備資産は主に国債で運用**

資産の運用対象は、原則として国債、地方債及び政府保証債としています。運用資産はすべて信託財産としており、満期保有を目的としたラダー型運用としています。

# 役員、評議員、会計監査人の改選

2025年6月23日に開催された第31回評議員会において、理事、監事及び評議員の任期満了に伴う選任が行われました。また、その後に開催された新理事による

第38回理事会で、代表理事である理事長に上野正雄氏、業務執行理事である常務理事に下間康行氏(総務担当)、守田芳秋氏(財務担当)が選定されました。

## ■ 新理事等一覧 (2025年6月23日就任。五十音順。※は新任)

<b>理事長</b>	 上野 正雄* (明治大学学長)	<b>常務理事</b>	 下間 康行*	 守田 芳秋
<b>理事</b>	石渡 卓 (神奈川大学理事長) 大野 博之 (国際学院理事長) 塚本 英邦 (大阪芸術大学短期大学部学長)* 野田 賢治 (浪商学園理事長)	浜本 隆之 (東京理科大学理事長) 森 康俊 (関西学院大学学長) 矢野 泉 (広島修道大学学長)		
<b>監事</b>	苦米地 司 (北海道科学大学理事長)* 百瀬 義貴 (明泉学園理事長)*	ロバート・キサラ (南山大学学長)		
<b>評議員</b>	石田 憲久 (青森田中学園理事長) 井尻 昭夫 (吉備学園理事長) 加藤 真一 (金城学園理事長) 佐川 賢一 (明治薬科大学理事長) 篠原 聡子 (日本女子大学学長) 菅野 正一 (育英学院常務理事)*	高橋 德行 (武蔵大学学長)* 高橋 裕子 (津田塾大学学長) 中野 正明 (京都華頂大学学長、 華頂短期大学学長) 丸山 悟 (日本福祉大学理事長)		
<b>会計監査人</b>	松本 香 (公認会計士松本香事務所長)			

## ■ 退任された役員等

<b>理事</b>	廣瀬 克哉 (前法政大学総長) 徳久 治彦 (前私立大学退職金財団常務理事) 坂根 康秀 (山内学園理事長)	<b>評議員</b>	木戸 能史 (前育英学院常務理事) 芝井 敬司 (関西大学理事長)
<b>監事</b>	大澤 英雄 (前国土館理事長)* 村崎 文彦 (村崎学園理事長)		

\*退任日は2025年2月16日

これで、若手が急成長！

# “リソースフル”な職場の創出

若手世代の潜在能力を引き出し、活力ある職場に導く方法をご紹介します。



公認心理師 山名裕子

(やまな・ゆうこ) 1986年生まれ、静岡県浜松市出身。「やまなmental care office」を東京・青山に開設。心の専門家としてストレスケアからビジネス、恋愛などあらゆる悩みへのカウンセリングを行っている。日本でカウンセリングの大切さを伝えるため、メディア出演をはじめ幅広く活動中。著書に『読むと心がラクになるめんどうくさい女子の説明書』(サンマーク出版)など。

今の20代に共通する心理的特徴とは？

**カ**ウンセリングを通じて、多くのZ世代の方々と関わってきましたが、リーマンショック、東日本大震災、そしてコロナ禍という不安定な社会環境の中で育った彼ら・彼女らの価値観や生き方は、上の世代とは大きく異なっていると感じます。特に顕著な違いは、現実思考で個人主義的傾向が強く、不安を感じやすいということです。ワークライフバランスを重視し、「自分らしく働ける環境」を求める人も多く、例えば推し活(図表①参照)などのプライベートな時間を捻出するため、残業や会社の集まりに時間を使いたくない傾向にあります。興味があることはとことん深掘りしますが、一方、興味がないことはスルーするスキルを持っているのです。

小さい頃からインターネットやSNSに囲まれて育ったデジタルネイティブであるがゆえ、効率的に情報を選び取る能力が高い世代。リアルとオンラインの世界を自由に行き来しながら、居心地の良い

場所や共感できるコミュニティを自ら選択しています。気が合う人とつながることができれば、そうでない人とはつながらなくてもいいという感覚を持っている人も多い印象です。

## 情報過多社会で“本音”を瞬時に見抜く

一方で、オンライン上と現実の自分とのギャップに悩んだり、他者の評価に振り回されて自己評価が低くなったりして、精神的に不安定な状態になりやすい世代でもあります。居心地の良い“ありのままの自分”でいられる場所を求めているものの、自分軸が確立できていないと、他者からの評価や「いいね!」の数に影響を受けやすいのです。

加えて、日常的に膨大な情報に触れ、取捨選択するのが当たり前なので、“情報疲れ”になっている人も多いでしょう。過剰な広告やPR、フェイクニュースなどに惑わされたくないという意識が強

く、「信用できるかどうか」「本音を語っているかどうか」を瞬時に見極めます。さらに、何かを深く考えるよりも短時間で答えを得ることに慣れており、コストパフォーマンスやタイムパフォーマンスを重視しがちです。ショート動画に親しみがあるため、テンポが良くスピード感があるものを好み、結果をすぐに求める傾向があります。

このように彼ら・彼女らが他者との関わりの中で重要視するのは、「信頼できるか」「本音で対話ができるか」です。たとえ、芸能人や著名人が言ったことだとしても、表面的で誠実さのない発言は信用しません。言い換えれば、信頼できる相手であれば積極的に耳を傾け、素直に聞き入れることができる世代。それは、職場の上司や先輩との関係においても同様です。

## 対等、誠実、率直にお互い伝えられるように

Z世代は個人主義と言いましたが、孤高を求めているわけではありません。また、空気を読むことに長けているので、「安心できる関係性」のなかでこそ、自分らしさや能力を発揮できます。職場でも、部下と上司という上下の関係性より、一人の人間として「対等」に、“誠実”に、“率直”に向き合える、心理学でいう「アサーティブ」な関係を求めています。お互いの気持ち・意見・主張をきちんと伝えられるようになることが大切です。

そのために重要なのは、まず心の距離を縮めること。Z世代に響

くのは結果ではなく、共感できる“ストーリー”です。「上司としての威厳を保たねば」と考えるよりも、自分が過去にどんな失敗をして、どうやってリカバリーしたかなど、上辺だけではないリアルな体験談を伝える方が効果的です。

さらに警戒心や猜疑心も強いので、日頃から肯定的かつ受容的な態度で接することも大切。心理的安全性を保ち、風通しの良い環境づくりをしていくことで、少しずつ意見を主張し、自分らしさを出せるようになるでしょう。

Z世代は多様性を尊重し、「みんな違って、みんな良い」という価値観を持つ一方で、叱られることや理不尽なことに慣れていないので、感情的な人を避ける傾向があります。また、上司が何を考えているのかわからないと不安になるため、基準が明確で一貫性のある評価を求めているのです。彼ら・彼女らのモチベーションの源泉は、「居心地の良さ」と「自己成長」だと言えるかもしれません。

## 簡潔でテンポ良く具体的な指示を

人は無意識のうちに、言葉だけでなく、表情や声のトーン、態度といった非言語的な要素からさまざまなことを読み取っています。Z世代は、この非言語コミュニケーションに非常に敏感です。不安が強いため、特に、自分の発言や提案に対して、上司がどのように反応するか、その“ファーストリアクション”に注目しています。

図表② 外発的モチベーションと内発的モチベーション

外発的モチベーション	外からの報酬や評価が動機になる
内発的モチベーション	自分の内側から湧く興味や喜びが動機になる

↓  
外発的モチベーションだけでは、やる気は継続しない  
外発的・内発的モチベーション両方を高めていくことが大切

たとえ、口では良いことを言っている、口調や表情と一致していなければ、本音を話していないと見なすでしょう。まずは肯定的に応答することが重要です。また、曖昧なことに耐性がなく、物事を「良いか悪いか」といったように二極化して捉える傾向もあります。そのため、ネガティブなフィードバックをする場合も、「なぜダメなのか」具体的なエピソードを交えて伝えれば、心を閉ざされてしまうことを回避できるはずです。

また、ショート動画に脳が慣れてしまっているので、指示や連絡は長文ではなく、“簡潔でテンポ良く”を意識しましょう。上司から返信が来ない状況をストレスに感じるため、すぐに返信ができない場合は、「この時間帯は連絡ができません」と、事前に伝えておくだけでも不安が解消されるはず。

不安が強いZ世代は、職場で放置されたり、強く叱責されたりすれば、「自分は必要とされていないのではないか」という自己否定につながってしまいます。こまめな

フィードバックと、小さな成功体験と一緒に振り返ってあげることが、彼ら・彼女らのモチベーション維持には欠かせません。行動を具体的に褒めるだけでも外発的モチベーションは高まりますが、それだけでなく、適切な役割を与え、仕事で感じた「やりがい」や「楽しさ」を一緒に喜んであげることで内発的モチベーションが引き出されていきます(図表②参照)。

Z世代は、組織を変革していくうえでも重要な、エッジの効いたアイデアをもたらす貴重な存在です。彼ら・彼女らが持つ潜在能力を引き出し、活かせるかどうかは、上の世代の対応にかかっています。人間はどこかで無意識に、相手を変えようとしてしまうものです。相手を変えようとするれば反発を生みますが、ほんの少し伝え方を工夫するだけで関係性は変わります。相手の心に寄り添い、ポジティブなコミュニケーションを心がけることで、お互いが輝ける関係性を築きましょう。

図表① 推し活とは？

「推し活」とは、特定の人物やキャラクター、作品などに対して、熱心に支持、応援、愛情を示す「推し」を応援する活動のこと。若者中心の流行語にとどまらず、文化(行動原理)として根付いています



アイドルの応援



スポーツ観戦



動物を愛でる

(きた・こうじ) 株式会社ホールスターコミュニケーションズ代表取締役。大学卒業後、中高一貫校で6年間社会科教諭として勤務。その後、民間企業を経て、人材育成コンサルタントとして独立。若手社員の研修を中心に600回以上の登壇実績を持つ。著書に「新しい教え方の教科書 Z世代の部下を持った読む本」(ぱる出版)、「教え方の一流、二流、三流」(明日香出版社)など。



## “リソースフル”な職場の創出

人材育成コンサルタントとして、これまでに2万5000人以上の新入社員や若手社員と接し、メンターとしてもさまざまな悩みや本音を聞いてきました。その経験から、Z世代を中心とした30代前半くらいまでの若手には主に3つの仕事観があると感じています。

1つ目は、「自分に合う会社や仕事を選べる」と思っていること。2つ目は、「週休2日は譲れない条件であり、プライベートの時間を重視している」こと。3つ目は、「安定性を求める」傾向にあることです(図表①参照)。

この背景には、彼ら・彼女らが“理不尽”をあまり経験してこなかったという点があります。例えば、学校の先生や先輩から不本意に怒られたり、嫌なことを我慢したりといった経験が少ないため、理不尽な状況や失敗に強い抵抗感を持っています。他の世代とは違い、「先輩の背中を見て学ぶ」といった意識がなく、察して行動することも苦手。それぞれの世代で

「当たり前」が違っていると認識することが重要なのです。

加えて、彼ら・彼女らは、会社を学校の延長ととらえている傾向があり、「丁寧に教えてほしい」「目をかけて育ててほしい」「認めてほしい」「間違ったら優しく教えてほしい」と考えています。

## モチベーションとなる雑談と共感が信頼の鍵

Z世代は「否定されたくない」「失敗したくない」という気持ちが強く、上の世代からは「やる気がない」「何を考えているのかわからない」と誤解されがち。しかし実際には、素直で成長意欲が高い世代です。

大切なのは、「自分は大事にされている」「この人のもとで働けば成長できる」と感じてもらえるような関係性を築くこと。逆に、接し方がわからないからと放置したり、上の世代の価値観(若手にとっての理不尽)を押し付けたりすると、売り手市場なことも手伝って退職に突

き進む……という事態にもなりかねません。「この人だったら話を聞いてくれる」「自分の味方である」と思ってもらい、本音を引き出せるかどうか、Z世代のパフォーマンスを向上させるためのカギとなります。

さらにZ世代のやる気を引き出し、モチベーションを高めるためには「自分は何のために頑張るのか」をきちんと考えさせることが大事です。仕事よりプライベートを充実させたいと思っている部下に対して、「そんなんじゃないぞ」と言っても、モチベーションは向上しません。とはいえ、Z世代は自己開示が苦手なので、彼ら・彼女らの本音を知るためにも、日常的にコミュニケーションの量を増やすことが重要です。

まずは休憩中、「休みの日は何をしているの?」と聞いてみましょう。もし「ゲームをしています」と部下から言われたとしても、「せっかくの休みなのにゲームか」と否定してはいけません。「そうなんだ、どんなゲームが好きなの?」と、質問を重ね、話を引き出すようにしましょう。興味関心を持って部下の考えや価値観を知ろうとする姿勢が、信頼関係を築いていくための第一歩です。

雑談の中で相手のスタンスを見極めることができれば、ランチや飲み会にも誘いやすくなるでしょう。ただしいきなり誘うのではなく、日程や場所、参加メンバーをZ世代が選べるようにするなど配慮し、「安心して参加できる環境」を整えることが重要です。

## 1から10まで教える丁寧な指導を心がける

そのうえ、Z世代はタイムパフォーマンスやコストパフォーマンスを重視する傾向にあります。「この仕事って何のためにやるんですか?」と聞いてくるのはそのためです。Z世代に仕事を依頼する際は、PREP法を意識しましょう(図表②参照)。まず目的をしっかりと説明し、具体的なゴールをイメージできるように教えることが必要です。「聞いていない」「教わっていない」と言われる前に、こちらからすべて明示してあげるのが新しい育成スタイルだと心得ましょう。

部下へ使いがちな言葉ではありますが、「失敗してもいいからやってみよう」といった指導もNGです。失敗を避けたい彼ら・彼女らにとっては不安しかありません。「自分で考えろ」「とにかくやれ」などと言えば、若手のモチベーションは一気に下がり、退職への道まっしぐら。1から10まで、丁寧に時間をかけて教え、できるようになるまで「伴走」する。それが効果的な育成法だといえます。

また、「大きな声で挨拶する」「返事をする」「メモを取る」「相手の目を見て話す」といった基本的なことも、入社時にしっかり教育する必要があります。管理職の方からは、「そこまで教えなければいけないんですか?」と驚かれることもあります。自分の子どもに教えるように「細かく丁寧に何度も教えていくことが大事です。最初は大変ですが、指示したことを確

図表② PREP法を用いた育成例

	例) これまで担当した業務を引き継ぐとき
Point 結論	入試広報をあなたに引き継ぐことにします
Reason 理由	入試広報のような今までに経験のない業務を担当し、さらに仕事の幅を広げてほしいからです
Example 具体例	来月のオープンキャンパスと一緒に担当し、来年度からはお任せします
Point 結論	このような流れで、入試広報をあなたに引き継ぐことにします

出典:北宏志著「新しい教え方の教科書 Z世代の部下を持った読む本」(ぱる出版)より編集部作成

実にこなせるように導いていくと、やがて主体的に動けるようになっていきます。

## Z世代の教育は手間のかかる最高の投資

そして、Z世代のモチベーションを維持・向上させるには、「成長実感」を持たせることが不可欠です。そのためには、上司が部下の成長ポイントを言語化して伝えることが求められます。結果に対してのフィードバックだけでは「ダメ出しされた」と感じさせてしまうこともあるため、「これからどうしていくか」という今後の指針を一緒に考える“フィードフォワード”も併せて行うと効果的でしょう。

上司は自分が指示したことを記録し、覚えておくことも大切です。「昨日と言っていることが違う」「言いつばなし」では、部下からの信頼を失ってしまいますからね。時には「違うんだけどな」と思いう場面、叱らなければならない場

面もあるでしょう。そんなときは、「あなたの成長のために言うね」と前置きをし、ネガティブに感情的になったり、否定したり、突き放したりしないようにしてください。今まで積み上げてきた関係性が一気に崩れ、部下は心を閉ざしてしまうので気をつけましょう。問題点と解決策を指摘して「着地」した後、再度「離陸」させる(フォローする)までが上司の仕事です。

現在は採用コストも非常に高くなっており、組織にとって切実な問題となっています。若手社員の育成には多くの手間と時間とお金がかかりますが、未来への投資だと考えてください。

経営理念と個人の目標とを結びつけ、同じ方向を向いて進んでいくことで、Z世代の力は確実に伸びていきます。簡単なことではありませんが、上司が手間と時間をかければかけるほど、部下の成長という何ものにも代え難い大きな喜びが待っているはず。 **B**

図表① どのような仕事が理想的だと思うか

(複数回答、単位:%)

年齢(歳)	収入が安定している仕事	私生活とバランスがとれる仕事	自分にとって楽しい仕事	自分の専門知識や能力がいかせる仕事	健康を損なう心配がない仕事	失業の心配がない仕事
18~29	66.2	62.1	61.4	34.5	35.9	33.1
30~39	67.2	72	56.1	37	39.2	28.6
40~49	64	67.8	53.6	38.6	34.8	28.5
50~59	62.4	58.2	54.8	36.2	34.7	28.8
60~69	65	54.7	55.3	36.6	35.3	23.6
70歳以上	52.4	39.3	44.8	28.2	28.7	17.6

出典:内閣府「国民生活に関する世論調査」(令和6年8月調査)より編集部作成



**何** やっているんだ! それじゃあ、ダメじゃないか——。そんなふうに一方的に言われたら、誰でもやる気を失いますよね。その反対に、相手をやる気にさせる方法が「ペップトーク」です。ペップ(pep)には「元気づける」「励ます」という意味があり、ペップトークは「わかりやすく、行動指針を明確に伝え、相手のネガティブな発想をポジティブに変換する、肯定的なショートスピーチ」と定義されます。米国のプロスポーツ界で生まれたものですが、近年はビジネスの場や教育現場、家庭内にも応用されて成果が出ています。

ケネディ大統領の就任演説や、スタンフォード大学の卒業式で行われたスティーブ・ジョブズのスピーチなどに心を揺さぶられた人もいないのでしょうか。もちろん当人たちはそれと意識していたわけではないでしょうが、これらもペップトークに当てはまります。

### 3つの承認と 4つのステップで実践

「言葉がけ(相手に言葉かける行為)だけで人をやる気にさせるなんて、それは優れた指導者だからできることだろう」と思われるかもしれませんが、ペップトークはたった4つのステップを踏むだけで、誰でも実践できるコミュニケーション術なのです。

#### 1. 事実の受け入れ

ないものねだりをするのではなく、現状を受け入れ、その中で最善を尽くす方法を探しましょう。

#### 2. ポジティブな捉え方への変換

同じ事実でも、どう捉えるかによって解釈は複数存在します。

#### 3. 肯定形での言葉がけ

相手に何かを期待する際は、「〇〇をするな」といった否定形ではなく「〇〇してほしい」と肯定的な言葉を選んで伝えましょう。

#### 4. 背中の一押し

「頑張れ!」といったストレートな

応援も大切ですが、「何かあったらフォローするよ」といった安心させる言葉も効果的です。

この4つを意識することで、相手の性格や立場、状況に応じた言葉がけが可能となり、相手のモチベーションを最大限に高めることができます。そうすることで「リソースフルな状態」を生み出すことができるのです。「リソース」とは「資源」を意味しますが、人間について語る場合は潜在的に秘めている「能力」を指します。つまり、まだ表面には出ていないその人の能力を、言葉がけで発揮させる、成果の出やすい状態に言葉で持っていく、ということです。

そもそも人のモチベーションはどんなときに高まるかということ、自分が成し遂げた「結果」、今取り組んでいる「行動」、そして「存在」そのものを承認されたときだとされています。この“3つの承認”を得られれば、部下は心理的安全性(自分の意見が拒絶されないと感じる状態)を確保でき、リソースフルな状態を生み出しやすくなるのです。

特に近年は両親が共働きなどで忙しいからか、子どもの頃から承認欲求が強い人が多い傾向にあります。上司はこの“3つの承認”を意識して、接すると良いでしょう。

### “Yes & Better”を 意識した言葉がけ

モチベーションを高めるためには承認することが重要ですが、人はどうしても、「欠けた部分」や「できていない部分」が気になるもの

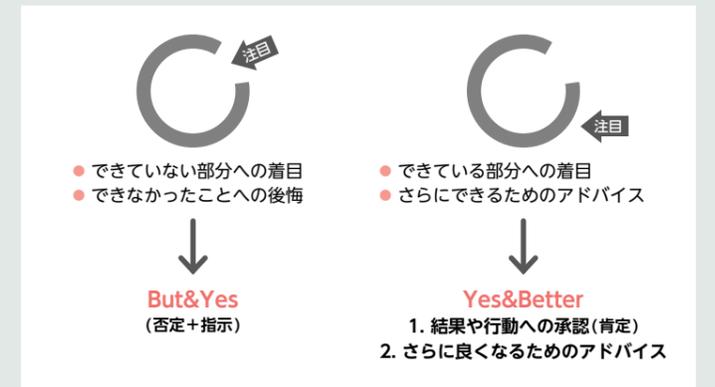
です。そのため、つい否定の言葉から入ってしまうことがあります。

例えば、若手社員が作成した企画書が期待外れの内容だったら、「これじゃダメ」と言いたくなりますよね。しかし、“But & Yes”(相手を否定してから指示を出す)の言葉がけだと、言われた側は心のシャッターを下ろしてしまい、その後どんなことを言っても相手に届いていきません。そうではなく、まずはできている部分を承認しましょう。「企画書を作成してくれてありがとう」と感謝を伝え、「こう書き直すともっとよくなるよ」と、改善の方向性を示す“Yes & Better”(肯定してアドバイスする)の言葉がけであれば、相手は受け入れやすくなります。大切なのは、言葉の順番なのです。

ペップトークを導入したことで、職場がリソースフルになった事例は数多く報告されています。例えば、ある会社の営業部門では、上司が部下に否定的なことばかり言っていました。部下は「何を言っても否定されるから、もう話したくない」と感じ、営業部内のコミュニケーションは不足。営業活動は上手くいかず、売上も伸び悩んでいました。ところが、上司が意識的にペップトークを使うようになると、部下は「自分の発言が否定されない、話していいんだ」と感じるようになり、積極的に上司へ意見を言うよう変わっていきました。その結果、営業活動が順調に進み、売上アップにつながったというのです。

「肯定的な言葉ばかりだと部下を甘やかすことになるのではない

図表② 「But&Yes」と「Yes&Better」



出典: 占部正尚著「部下のやる気を引き出すワンフレーズの言葉がけ」(日本実業出版社)

か」と心配する人もいるかもしれませんが、ペップトークはまず「事実の受け入れ」から始めるため、できていない部分よりもできている部分に着目します。「できていない部分」を指摘して叱り飛ばすよりも、「できている部分」を伸ばし「できていない部分」をどう改善するかを肯定的かつ具体的に伝える方がはるかに建設的です。そうした言葉がけであれば、部下を甘やかすことにはなりません。

### 今すぐ取り組むべし 3つのトレーニング法

ペップトークを習得し、部下のパフォーマンスを最大限に引き出すためには、3つのトレーニングを実践することをおすすめします。

まず「ありがとう」という言葉を、いろいろな場面で使うこと。感謝されて不快になる人はいませんが、“あ”という母音から始まる言葉は力がこもり、記憶に残りやすいのです。部下が具体的な成果を出し

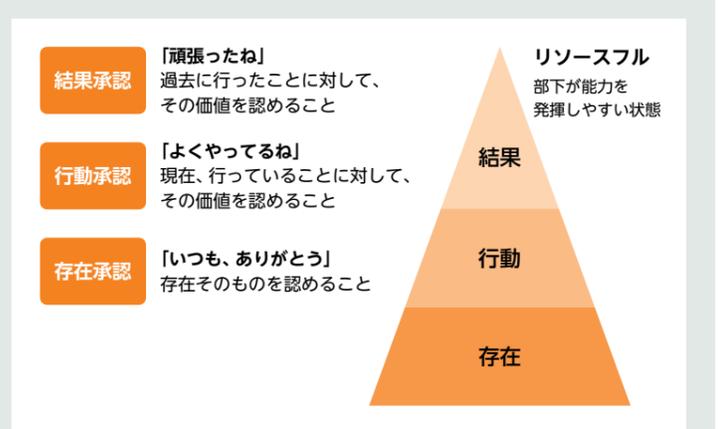
たときでなければほめることは難しいですが、「ありがとう」は意識的に演出できます。例えば「会議の資料を用意しておいて」と指示を出した後、作業が終わった際に「ありがとう」と伝えてみてください。

2つ目は、1~2日に1つで構いませんので、ネガティブな言葉を変換する練習をしてみましょう。部下がミスした際も、「改善点が見つかったね」のように前向きな言葉に言い換えてみるのです。これを続けるとポジティブな言葉遣いが自然と身に付きます。

そして、3つ目は「難しい」という言葉を使わないこと。新しい意見が出た際、「それは難しいのでは」と言ってしまうがちですが、この一言はそれまでの議論を台無しにしてしまう可能性があります。

言葉は、人・物・金・情報・時間に関わる「第6の経営資源」とも言われます。ペップトークを身につけて、メンバーのやる気を引き出し、組織を強くしていきましょう。 **B**

図表① 「3つの承認」のピラミッド



出典: 占部正尚著「部下のやる気を引き出すワンフレーズの言葉がけ」(日本実業出版社)

# 東北芸術工科大学

「文芸ラジオ」



文芸学科の教室にて。毎号の企画会議では、学生と教員が一緒になって、編集部員としてアイデアや意見を交わす。

## “つくる”を超えて“届ける”へ。 文芸誌で挑む、社会との対話

### 自覚と責任を育てる、 「実践の場」を目指して

東北芸術工科大学は、山形県と山形市の強い要望を受け、1991年に創立されました。「人類の良心に根ざした芸術と工学の力で、社会に貢献する人材を育成する」という教育理念のもと、多彩な人材を輩出。第66回小学館漫画賞・少年向け部門受賞『チェンソーマン』の作者・藤本タツキ氏をはじめ、写真家、映画監督、小説家など、各界で活躍するクリエイターたちが巣立っています。

同大学の文芸学科は、小説などの創作に加え、編集や出版など幅広い視点から「言葉の表現」を学び、アートやデザインと横断的に関わりながら、独自の創作活動を追求できる点が特徴です。文芸学科の教授・玉井建也さんが講師と

して着任した翌年、学生たちとともに創刊したのが、文芸誌『文芸ラジオ』です。

「文芸学科の学生たちに、プロと一緒に、プロの現場で、編集者としての実践の場をつくりたかったのです」。玉井さんは、刊行の背景についてそう語ります。

小説家や漫画家を目指す学生たちは、賞レースに投稿することでアウトプットの機会を得て、経験値を高めることができます。しかし、編集志望の学生には、そのような場がありませんでした。

『「文芸ラジオ」を立ち上げる前は、学生たちが集まって同人誌をつくっていました。でも、同人誌の世界は馴れ合いになって内輪で完結してしまいがち。本当に必要な経験とは、自分たちが手がけた雑誌が書店に並び、不特定多数の読者の目に触れ、手に取ってもらうまでやり

切ることだと考えたのです」

玉井さんがこう語るように、『文芸ラジオ』は出版コードを取得し、全国の書店に流通しています。学生たちは、自ら手がけた雑誌が書店の棚に並ぶ喜びを通じて、「読者に届くものをつくる」という自覚と責任を実感できるのです。

その意識をより強く持ってもらうため、企画立案から取材対象者の選定、アポイント、取材、執筆、校正まで、編集作業の多くを学生が担当。アポイントを取る大変さ、引き受けてもらえることの貴重さ、締め切りの重要性など、学生のうちはなかなか触れることのない業務に関わることができます。なかでも貴重なのが、校正・校閲作業。作家が書いた原稿に修正を加えるという重要な工程に携わる機会は、そう多くはありません。教



### 誌面制作を通じて 学生には、既成の枠を 飛び越えてほしい

芸術学部 文芸学科 教授  
玉井建也さん

員は必要最低限のサポートにとどめ、学生たちが主体的に学び、社会人として成長できる場として運営されています。

「編集者やライターとして活躍する卒業生からは、『本来は社会に出て初めて直面する業務を、学生時代に一通り体験したことが、現場で武器になっている』との声が寄せられています」(玉井さん)

また、学生の作業が思い通りに進まないことも、貴重な成長の機会と捉えています。そうした場合には、教員が適切にサポートし、完成へと導いています。

### 学生同士で問いを重ね、 企画を社会に届ける

『文芸ラジオ』の発行は年1回。1年次は授業の一環として、2年次以降は有志の学生が中心となって制作されています。制作のスタートは毎年5月頃。学生たちが関心のあるテーマや企画を自由に話し合うところから始まります。

「学生同士でアイデアを出し合う中、最初に出てきたテーマが“豆腐メンタル”という言葉です。心が豆腐のように柔らかく、ちょっとしたことですぐに傷ついてしまう。最近の若い世代には、そんな精神的な脆さがあるのではないかと、という気付きが発想の出発点でした」

こう語るのは、最新11号で編集長を務めた小笠原星さん(3年生)です。ただ、「豆腐メンタル」は以前の号に似たようなテーマを取り上げたことがあったため、教授からアドバイスをもらい、ここを起

点に考えをさらに深めていきました。

「確かに、精神的に弱いと感じられる若者もいるかもしれませんが、でも、やるべきこと、やりたいことに一心に取り組んでいる若者も多い。つまり、内に秘める熱いものは、昔と変わっていないのかもしれないと考えました。昔は、やる気を全面に出す熱血主人公がよく描かれていましたが、今の若者はその熱さを表に出さないだけ。むしろ内側では、同じかそれ以上に強い思いを持っているのではないかと。そんな仮説や意見交換から、企画が膨らんでいきました」(小笠原さん)

実際、最近の物語作品でも、心の中で静かに闘志を燃やしながら、それを周囲に悟らせないキャラクターやストーリーは人気を集めているといいます。『文芸ラジオ』ではこの傾向から、企画テーマを“ステルス本気論”と名付けました。

企画テーマが定まった後は、詳細を詰めていきます。

「若者たちの実態を捉えるためには、まずはいちばん身近な学生たちの声を聴くことが欠かせません。そこで、編集

部でアンケートを作成し、学生同士のネットワークを活用して、SNSでアンケートを拡散してもらいました」

こう語る副編集長・高野功雅さん(3年生)率いるチームは、寄せられた回答から、若者のリアルへと迫っていきます。

一方で、小笠原さん率いるチームは、創作物に登場するキャラクターを通して“ステルス本気”の姿を掘り下げようと試みました。心理学の「ジョハリの窓」という自己理解モデルを応用し、タイプごとに分類・分析することに挑戦したのです。分析対象となる創作物の選定にあたっては、明確な基準を設けました。

「チームメンバーそれぞれが20～50冊を手に取りましたが、やみくもに読み漁るのではなく、直近5年間に発表された作品、かつアニメ化されるなど一定の認知度があるものに絞りました」と小笠原さん。話題性のある作品を通して、現代の若者が共感しやすいキャラクター像を抽出しようとしたのです。

このように、若者のリアルな声と、創作物に描かれる人物像という2つの視点から、現代の若者が心の奥底に秘める熱量を解き明かそうとしたのが、今回の取り組みでした。

話し合いを経て、今号の表紙を飾るのは、『スーパースターを唄って。』(ビッグコミックス)の作者・薄場圭氏に決定。「絶望的な環境で生きる少年が、あるきっかけから、ラップで心の内を吐露するようになり、過酷な世界から這い上がってい

### アイデアの断片に “なぜ”と問いかけながら 自分たちらしい企画に!

芸術学部 文芸学科 3年  
小笠原星さん





## プロフェッショナルの言葉を 直接聞くからこそ より強く、心に響く

芸術学部 文芸学科 3年  
高野功雅さん

く——その姿が、“ステルス本気”に重なると感じたのです」(小笠原さん)

高野さんのチームは、アンケート調査で得られたデータをより深く掘り下げるため、専門家に意見を求めることに。依頼先として選んだのは、若者研究の第一人者として知られる、マーケティングアナリストの原田曜平さんでした。

「若者研究の専門家が、アンケート結果をどう分析するのか知りたかったのです。原田さんはメディアでのご活躍も多く、幅広く知られています。読者の皆さんにも説得力があるのではないかと考え、依頼することにしました」(高野さん)

学生らしいアイデアの断片に対して、教員が適切にフォローして学生のアイデアを社会とつなぎ合わせる。企画の方向性を磨いた上で、どうすれば読者に伝わるのか、楽しんでもらえるのかを考え抜き、最適な表現方法を探し続ける——。単なる授業や課題制作を超え、社会とつながる場での試行錯誤が、学生にとっての貴重な実践教育となっているのです。



テーマや表紙デザインは号によってさまざま。学生がつくるからこそその多様性を大切にしている。

### プロ意識に触れることが 新たな気付きにつながる

雑誌制作にあたり、社会で活躍するクリエイターへのインタビューも、学生に新たな気付きをもたらしています。

「数々の作品を世に送り出している人気作家さんのお話が印象的でした。作品は、細かいディテールももちろん大切ですが、それ以上に、物語の大筋や構成こそが重要だと話されていたのです。あのインタビューをきっかけに、企画の立て方や、創作への向き合い方が、大きく変わったと感じています」(高野さん)

また、インタビューの内容だけでなく、原稿確認のやり取りからも学びを得たと語るのは小笠原さんです。

「あるアーティストの方にインタビュー記事の内容確認をお願いした際、記事を通してご自身がどのように伝わるかにも心を配っていらっしゃることを感じまし

た。表現の世界で活躍する方々は、作品だけでなく、自分自身の見せ方や伝え方までしっかりとプロデュースしているんだと、改めて気付かされました」

自分たちで考えて選んだ作家やアーティストだからこそ、その言葉から得られるものも多いはず。第一線で活躍するプロの言葉に触れることは、学生に多くの気づきを与えてくれるでしょう。

「従来の文芸誌は、純文学なら純文学、ミステリーならミステリーと、ジャンルごとに構成されるのが一般的です。一方、『文芸ラジオ』が目指しているのは、一つの色に染まるのではなく、さまざまなジャンルやアーティスト、タレントが登場し、まるでラジオ番組のように多様で自由な誌面づくりです。その年々の学生の色をさまざまな形で出し、また、学生ならではの柔軟な発想で、新しい表現を生み出してほしい。そして、『文芸ラジオ』の制作を通じて、既成の枠を一步超えた、新たな文芸のかたちに挑戦してほしい——そう願っています」(玉井さん)

形式に縛られず、自分たちの感性で新しい文芸の世界を切り拓く『文芸ラジオ』。こうした実践的な学びの場は、創造力や主体性を育む貴重な機会となり、社会との接点を通じて、多様な視点や課題意識を育てる場となっています。B

### 学校散歩

#### 地域の文化遺産を継承する 文化財保存修復研究センター

山形・東北に遺された貴重な文化財——絵画や彫刻、工芸品、歴史資料などを後世へ伝え残していくため、その保存修復や保存科学研究を行っているのが、文化財保存修復研究センターです。修復するだけでなく、透過X線撮影装置を使って仏像の内部に小さな仏像が納められていることを発見したことも。所有者から「一層大切にしよう」と気持ちが強まった」と喜ばれたそう。



地元の寺社からも修復の依頼がある。文化財保存修復学科の学生が文化財修復士のサポートをすることも。



## アイデアが咲く、彩りの場

### ピエリス (宮城学院女子大学)

明るい空間で、  
心安らくひとときを



学生部長  
戸野塚厚子さん

宮城学院女子大学の広大なキャンパスの一角にある「ピエリス」は、学生の笑い声に満ちた憩いの場。2007年に始まった学食リニューアル計画「楽食プロジェクト」で、学生が主体



野菜たっぷりのピュッフェで、健康面も安心！  
うつわにはモンシロチョウのロゴマーク。

となって空間やメニューの構想を練り、翌年オープンしました。

足を踏み入れると、各学科のイメージカラーを取り入れたカラフルな椅子が目を引きまします。背もたれには傘などを掛けられる穴を設けました。この便利な工夫も、学生のアイデアから生まれたものです。「楽食プロジェクト」は今も継続しており、よりよい空間づくりのために活発な意見が交わされています。

食事は、丼や麺などに加え、おかずを自由に選べる量り売りのピュッ

フェ形式を導入。一人暮らしの学生にも栄養バランスのとれた彩りある食事を、との声から実現しました。簡素なうつわではなく、本格的な磁器を使用するなど、味以外の観点でも「食の喜び」を伝えています。

学生一人ひとりに寄り添い、大学生活を安心して過ごせるように支えたい——そんな教員の願いも込められた学食「ピエリス」。モンシロチョウを意味するその名のように、未来へ羽ばたこうとする学生たちで、今日もにぎわっています。

人間国宝の作品と  
世界の工芸品が集う場所

型絵染の技法で人間国宝に認定された、日本を代表する染色家・芹沢銈介。彼の作品約300点と関連資料2700点と、工芸品の収集家としても知られた彼の世界各地の工芸コレクション約1500点、作品に用いた型紙約1万点を所蔵しているのが、東北福祉大学芹沢銈介美術工芸館です。

型絵染とは、型紙を使って布を染める技法の一つ。生活の道具がもつ美を提唱する「民藝運動」に関わっていた芹沢は、着物や帯、のれんの他、屏風、扇子、装幀など、暮らしに密着したさまざまな作品で知られています。

「一般的に“型絵染”は、図案を描く絵師、型を彫る彫師、布を染める染師といった分業制でつくられますが、芹沢は図案から型紙彫り、染めまでを一



日常の中にある美しさをみつめ、感性を育てる

貫して手掛けました。そのため、作品からは芹沢のオリジナリティを強く感じることができます」(学芸員・堀咲さん)

独創的な文様と、晴れやかでありつつ落ち着きも感じられる配色、余白まで考え尽くされた模様配置など、新しさと懐かしさが同居した作品の数々を楽しむことができる空間です。

芹沢作品を所蔵する美術館は、彼の存命中に静岡に建てられました。しかし、芹沢が晩年「仙台にも陳列館を」と言い残したことを受け、1989年、東北福祉大学に芹沢銈介美術工芸館を開設。民藝の精神を伝え、生きた学びに昇華するこの場は、「行学一如」(学問研究と実践実行は全く一体であること)の理念を掲げる同大学らしいといえるでしょう。

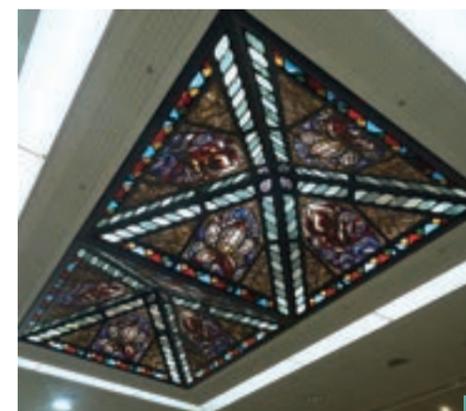
「1930年代、若き日の芹沢は東北の窯場を訪ねて焼き物を主題に作品を制作したり、青森で小絵馬を収集したりしていました。東北の風土や文化に、ひととき愛着を抱いていたのです」

芹沢銈介美術工芸館は一般開放されているため、オープン以来、全国から多くの人々が来館し、人間国宝の手による作品や彼のコレクションに親しんでいます。また、第一級の作品に触れることは、学生の感性教育にも役立っていると堀さんは指摘します。

「目の前のものを丁寧に観察し、わずかな変化を感じ取る感性は、福祉に携わる人にとって欠かせないものです。相手が人か美術品かの違いはあっても、本物の美術品がもつ美しさや質感に触れることで、物事の微細な変化に気付く感性が養われるのだと思います。一部の展示室には、学生が作品を眺めながらゆっくり過ごせるよう、机と椅子も置いており、読書などをする学生の姿もみられます。作品の美に触れ、この空間に身を置いた経験が、少し先の未来、学生の心の中で何かを咲かせてくれることを願っています」

# 手仕事の美を伝える 染色と民藝の空間

## 東北福祉大学 芹沢銈介美術工芸館



1 東京都蒲田にあった、自宅の応接間を再現。置かれている家具類は芹沢が収集したコレクションで構成されている。2 鯛の模様のダイナミックな配置が目立つ、芹沢の代表作の一つ「鯛泳ぐ文着物」。3 芹沢の暖簾は、フンポイントの模様とその絶妙な配置が特徴。4 1946年からおよそ40年間つくられた「型染カレンダー」。和紙に型紙を用いて顔料などで模様を染める技法は芹沢が創案したもの。カレンダーは、アメリカ占領下に米軍将校の妻からの強い要望で考案されたといわれる。5 美術館の吹き抜けになったロビーの天井にあるステンドグラス。芹沢最晩年のステンドグラス図案になった炎と蓮、縄文様、山並文様を使いデザインされている。6 芹沢によるガラス絵。ガラスの裏面から絵具を重ねて描いていくため、鮮やかな色彩も相まって奥行きが感じられる。7 型絵染によるタイトル文字や装画、和紙の質感を生かしたあしらひなど、装幀や日用品も多く手掛けた。



## 01 企業と連携し、 トマトの食品ロス 削減に貢献

▶法人名 共立女子学園  
▶大学名 共立女子大学



共立女子大学では、カゴメ株式会社とともに、規格外品トマトで作られた「フラガールトマトジュース」の浸透戦略プロジェクトを実施しました。

本件は共立女子大学・共立女子短期大学とカゴメ株式会社が連携協定を締結し、2024年より開始した「もっと知ってもっと削減、トマトの有効活用プロジェクト」に基づいています。ビジネス学部教授の野沢誠治ゼミに所属する学生が、カゴメの事業をテーマに食品ロス削減につながる取り組みを考えるというもので、昨年のテーマはカゴメグループのいわき小名浜菜園で発生する規格外品トマトの有効活用。「トマトをパウダーに加工して販売する」など

学生ならではの柔軟な発想で、カゴメ関係者に提案を行いました。

今年のテーマは、昨年同様の規格外トマトで作られた「フラガールトマトジュース」の浸透戦略。マーケティングのターゲットは女子大生です。同世代の女性には一体どんなアプローチが響くのか——。野沢ゼミに所属する4年生12人が、教授の指導のもとで検討を進めました。

プロジェクト初日である4月16日のオリエンテーションでは、いわき小名浜菜園の担当者から「フラガールトマトジュース」の概要や課題について説明を受けました。学生からは「4年生として、これまでやってきたことを実践で生かし、学びの集大成と

したい」という意欲的な発言も。最終発表は7月15日に行われました。

野沢ゼミは、マーケティングやデータ分析を専門とし、リーダーシップを活かして企業や社会の課題解決に取り組むゼミです。ビジネスコンテストや地域・企業連携プロジェクトを通じ、専門能力を持ちながらチームで協働し結果を出す人材の育成を目指しています。本プロジェクトも、学生が実践的な学びを得る貴重な機会であり、食品ロス削減という社会貢献にも繋がっていくものです。

また学内では他にもさまざまな産学連携プロジェクトが進行しています。例えば建築・デザイン学部では、伊藤忠グループ

の総合資産運用会社である伊藤忠リート・マネジメント株式会社と連携し、リノベーションデザインをテーマとしたプロジェクトを実施。学生たちが実際の物件を対象にリノベーションデザインを考案しました。

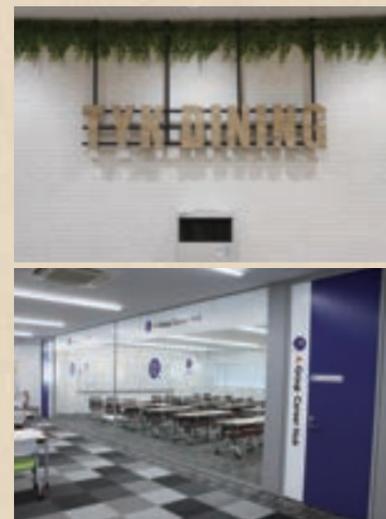
共立女子大学は「女性の自立と自活」という建学の精神のもと、130年以上にわたり女性の社会進出を支援してきました。現在は教育指針を「リーダーシップの共立®」と掲げ、リーダーシップ教育を推進しています。学生は所属する学部・学科の専門分野を主専攻として学びながら、すべての教育活動を通してリーダーシップを養い、社会の様々な分野で活躍できる自立した人材の育成を目指しています。



初日のオリエンテーションでは「フラガールトマトジュース」(左ページ)の試飲も行われました。

## 02 地元企業との つながりを深める ネーミングライツ

▶法人名 中部大学  
▶大学名 中部大学



ネーミングライツパートナーの学生ホール(上)とクリエイティブラボ(下)。愛称がわかりやすく表示されています。

の「湯浅糸道工業株式会社」、プリント基板メーカーの「株式会社愛工機器製作所」、自動車教習所を運営する「株式会社マジオDS東海」、製造ラインの構想から組立て・メンテナンスまで手掛ける「北斗株式会社」、空調設備のメンテナンスや設備工事を行う「日本空調サービス株式会社」、中部電力の変圧器メーカーである「愛知電機株式会社」がパートナーになりました。

大学にとって、これらのネーミングライツ事業は施設の維持管理、教育研究環境の向上、そして学生サービスの充実に必要な財源を確保できるといった利点があります。企業にとっても、ブランドイメージの向上、地域社会への貢献といった効果をもたらすものでしょう。

中部大学は濃尾平野をのぞむ春日井の丘にあり、8学部27学科4専攻がワンキャンパスに集まっています。幅広い学問領域をカバーする学部学科が連携し、高度な専門性と柔軟な応用力を兼ね備えた人材の育成に努めています。

学生たちは、この自然豊かなキャンパスの中で、新たな愛称を獲得した施設を利用することで、さまざまな企業に触れる機会を得ており、将来を考える上でも良い刺激となることを期待します。

愛知県春日井市に本部を置く中部大学では、2024年度よりキャンパス内施設のネーミングライツ(施設命名権)事業を開始しました。

大学経営を取り巻く環境は、18歳人口の減少などを背景に厳しい状況にあります。収入源の多様化を進めつつ、大学・学生だけでなく、企業側にもメリットが得られ、参画しやすい方法を検討した結果、ネーミングライツ事業の導入に至りました。

これまでに契約を締結したのは愛知県及び岐阜県内の8企業。学生ホールやラウンジなど学内のさまざまな施設が、それぞれの企業の命名によって新たな愛称を獲得しました。

例えば、企業向けに焼却炉などの耐火物を製造する「株式会社TYK」がネーミングライツを取得した食堂は、「TYK Dining」と名付けられました。抽選方式でTYKが提供する無料ランチが学生に好評です。

会議やプレゼンテーションの場である「クリエイティブ・ラボ」は、医薬品パッケージングビジネスを展開する「株式会社ILホールディングス」によって「IL Group Career Hub」と名付けられました。

他にも繊維機械に用いる部品メーカー

横浜美術大学は、2024年3月より建築資材流通を担うナイス株式会社と連携し、「木糸」を活用したプロジェクトを展開しています。

木糸とは、木で作られた糸を指し、材料として間伐材(建材などに使用できない未利用材や端材)が用いられます。切った木を無駄にせず、持続可能な社会に貢献する素材として注目されています。

プロジェクト開始にあたって、ナイス株式会社が保有する社有林の間伐材から作られた木糸50kgの無償提供を受けました。

参加する同大学美術学部美術・デザイン学科テキスタイルデザインコース有志学生にとって木糸は、今まで触れたことがない素材のため、はじめはその扱いに苦戦することもあったようです。そこで、まず木糸の性質を知るために、織り機を使って「サンプル織り」を作成。テキスタイルの基本的な織り方を試しながら、切れやすく繊細な木糸の特性に徐々に慣れていったのです。

大きな成果発表の場となったのが、2024年11月27日・28日にパシフィコ横浜で開催された「木と暮らしの博覧会」でした。「生活の中で使える作品」をテーマに、参加学生がテキスタイル作品の展示を

行ったのです。

3年生(当時)の村田葉菜さんが制作したのはランプシェード。丸い曲線によって、木のぬくもりや柔らかさが印象的です。「初めて木糸を見た時、その細さや硬さに興味を持ちました。木糸特有の透け感を活かせば、面白い作品になると思いました」(村田さん)。

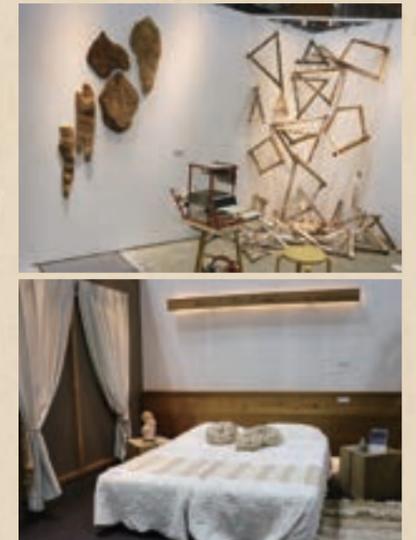
また同じく3年生の川添雄人さんが制作したラグマットは、木目のような美しい色合いや質感のグラデーションが特徴です。「木目は、木を切る場所によって全く違った模様になりますが、それは人の感情にも似ています。心に色々な感情が混ざりこむように、木材もさまざまな表情を持っています。木は人の生活空間に必ず存在する素材。その温かみを感じてもらえるよう、人に寄り添う作品を作ろうと思いました」(川添さん)

他にもクッションやタペストリーなど個性豊かな作品が集い、来場者からは「商品化してもよいのでは?」という声が上がったほど。

さらに大学ギャラリーブース内だけでなく、他の企業・団体ブースでも学生が作った作品が小物や装飾として活用され、会場全体に彩りを添えました。

## 03 木製の糸活用で 持続可能な社会に 貢献する

▶法人名 トキワ松学園  
▶大学名 横浜美術大学



「木と暮らしの博覧会」展示の様子。



明治大学 学長 上野正雄 × 私立大学退職金財団 常務理事 守田芳秋

### 明治大学のあるべき姿

**守田** 私立大学は教育・研究機関として次代を担う人材の育成という、重要な役割を担っています。しかし、募集を停止する大学・短期大学が増加するなど、その経営は大きな課題となっているのが現状です。そこを踏まえつつ、今後どのような展望が考えられるのか、私学は何をなすべきなのか、お考えを教えてくださいませんか。

**上野** 18歳人口の減少など課題が山積している現在、各大学が孤立しては存続しえませんが、社会の負託に応えられないと考えています。大切なのは、現在の、そして将来の学生の皆さんが大学に期待しているニーズに応えることです。そのためには、総合大学や単科大学、都市部の大学や地方の大学、それに多種多様な研究分野など、幅広い選択肢を学生に提供する必要があります。そのうえで本学には何ができるのか、「明治大学のあるべき姿」を考え、追求していくことが重要だと思っています。

**守田** 明治大学のあるべき姿とは、どのようなものでしょうか。

**上野** 明治大学には10学部16研究科があります。この教育研究の層の厚さを、一人ひとりの学生に還元していきたいと考えています。従来は、学部の中で学びは完結しました。でも、それではもったいないと思うのです。せっかく幅広い学部、研究科があるので、学生が学部等の垣根を超えてもっと自由に学べるように環境を整えていくべきではないでしょうか、と。そうすることで、一つの分野だけを学んで満足するのではなく、大学でいろいろな学問を学びたい、いろいろな人と関わってみたいといったことを望む学生のニーズに応えられると思うのです。

**守田** 具体的には、どのような施策を行っているのでしょうか。

**上野** 例えば「全学共通総合講座」というものがあります。これは、学部や文理の枠を超えた学際的講義で、幅広い学問的視野や問題発見能力などを培うため、学生にとって有益となるテーマのもと多様な講座を設定しています。

ほかに、所属する学部以外の分野を学ぶことができる「副専攻プログラム」も導入します。

### 多様な選択肢で教育の質向上を

**守田** 文理横断や融合教育などは、中央教育審議会に取りまとめられた「我が国の『知の総和』向上の未来像」内でも、重視すべき観点として触れられています。教育の質を上げていくためには、大学として何をすべきだと考えますか。

**上野** 全学共通総合講座や副専攻プログラムのように、教育の機会や選択肢を増やしていくことは欠かせません。なぜなら、複雑化している現代社会では、一つの見方で課題や問題を見極めることが難しくなっているからです。例えば、問題提起するとき、法学部の学生だと事象を法律の側面からだけ見て、何が問題なのかを考えがちです。しかし、社会学的な視点で見た場合、そこは争点にならないかもしれません。また別の学問から見ると、むしろ歓迎すべきことという可

能性もあり得ます。

これからの社会において必要とされる人材の素養の一つに、何が問題なのかを見出し問題提起することがありますが、その見極めには複数の視点から事象を観察することが不可欠でしょう。だからこそ、大学教育において、複眼的な思考力を培うことが大切だと思うのです。世の中のさまざまな事象の中で何が問題なのかを見極める力が弱いことが、ここ数十年の日本の停滞につながっているのではないかと感じているくらいです。

**守田** 学生の教育支援施策には、他にどのようなものがあるのでしょうか。

**上野** 2025年4月にアントレプレナーシップ(起業家精神)教育と実際の起業支援業務を行う組織として「起業・スタートアップ支援室」を開設しました。これは、スタートアップの入門教育を行う全学共通総合講座の運営や学生の起業活動支援など学内のスタートアップ関連活動のハブとなって、人的・教育資源を集約する目的を担う組織です。

本学の校友(卒業生)には、社会で活躍している方がたくさんいます。さまざまな企業、多様な部署において成果を出している先輩方や、土業など専門性の高いスキルを活かして多くの人たちをサポートしている先輩方など業種業界、立場などもバラエティに富んでいます。そのような校友と、支援を必要としている学生起業家、これから起業を考えている学生

とをマッチングして大学にしながら実践的なノウハウに触れ、経験を積める環境を提供していきたいと考えています。

### 研究に集中できる環境づくり

**上野** 教育の質を上げるということを考えるときに大切なのが研究です。先生方が研究に打ち込むことで培った知見や成果を、学生に還元してもらわなければなりません。明治大学では研究支援体制の充実にも力を注いでいます。

**守田** 具体的にはどのような取り組みを実施しているのでしょうか。

**上野** 明治大学の建学の精神は「権利自由、独立自治」です。そこからしても先生方の研究内容にまで踏み込むことはありません。その前提において何ができるのかを考え、バイアウト制度(研究以外の業務の代行に係る経費を競争的研究費の直接経費から支出可能にする仕組み)やPI(研究代表者)人件費支出制度を導入しています。研究者が研究に専念するための制度としては、大学リサーチアドミニストレータ(URA)の導入に向けて手続きを進めているところでもあります。

**守田** 明治大学では、研究者が学内業務から解放され、研究に集中することができる「サバティカル制度」も取り入れていますよね。

**上野** はい。国際的な研究ネットワークの形成や拡充が大学の研究力向上に

とって、非常に重要だと考えるからです。その一環として、海外の優秀な研究者の招へいや国際学会の開催などを今後さらに積極的に推進していく予定です。

加えて、次代を担う若手研究者の国内外での国際的研究交流の機会創出のための制度を抜本的に改革していこうとしているところです。

**守田** 2025年度の学長方針の表題に「人間力で未来を拓く」とありますが、教育と研究の両輪を深化させていくことによって、どのような人材を育成していこうと考えているのでしょうか。

**上野** 自分自身だけでなく、他者も最大限に尊重できる人材でなければ、権利自由、独立自治を推し進めることはできないと考えています。そのため、自分自身も他者も大事にできる人間を育成していきたいです。ただ、これは教室における教育だけで実現できることではありません。学生同士や学生と教職員、教職員同士の関係性から生まれるものなど、さまざまな人との関わり合いの中で身につくものです。このような機会を創るという意味でも、明治大学で実践している過半数の授業クラスが30人未満という全学的な少人数教育も役に立っていると考えていますし、学部や研究科の枠を超えた交流も人間力育成にいい影響をもたらすと信じています。

**守田** 貴学の取り組みに期待しています。本日はありがとうございました。 **B**

### 編集後記

役員・評議員の任期満了に伴い、6月末から新体制が発足しました。上野理事長のもと一層励んでまいりますので、ご支援・ご協力を改めてお願い申し上げます。さて、今号で特集した世代間の関係は、時代と共に生まれ続ける永遠のテーマです。Z世代の皆さんも、これからまだ見ぬ新しい世代との出会いを経験するでしょう。山名、北、占部の各氏には、世代間に対する考え方をまとめていただきました。年代や個人、取り巻く環境等で思いは異なるかと思いますが、世代を超えた交流や繋がりを考えるうえで、誠実さとリスペクトが何よりの出発点となると感じました。今号も多くの皆様にご協力いただき感謝申し上げます。(も)



明治大学御茶ノ水キャンパスにて