

BILANC

ビランク
vol.38

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。

特集 職場の生産性を最大化する！ コミュニケーション の特効薬

石井遼介

(データサイエンティスト)

安藤広大

(株式会社識学 代表取締役社長)

栗津恭一郎

(ICFプロフェッショナル認定コーチ)



Officer Message

- 3 変化の激しい時代に“教育の基盤”を支える
●矢野 泉（私立大学退職金財団理事）

特集 職場の生産性を最大化する！

- 4 コミュニケーションの特効薬
●石井遼介（データサイエンティスト）
●安藤広大（株式会社識学 代表取締役社長）
●粟津恭一郎（ICFプロフェッショナル認定コーチ）

Focus

- 10 稼働1年を迎えた新システム
▶退職資金申請システムの操作研修会を開催
▶新t-マネージャで便利になったところ

ワンポイント 復習講座⑤

- 12 把握しておきたい、「退職金制度」の価値
●谷内陽一（名古屋経済大学経済学部教授）

連載 未来を拓く学校人②⑤

- 14 専門分野を活かした「職業体験」で、
次代に学びの種をまく
●安田女子大学（Out of KidZania in ひろしま、おやこサマーフェス）

連載 進化する組織の「仕掛け」①

- 17 “働きやすい”オフィスのコツ
●古川靖洋（関西学院大学総合政策学部都市政策学科教授）

連載 大学ミュージアム図鑑⑥

- 18 「動態保存」で継ぐものづくりのロマン
●工業技術博物館（日本工業大学）

20 維持会員通信

光華女子学園／実践女子学園／城西大学／森ノ宮医療学園

私立大学等の今を聞く

- 22 「開拓者精神」で変革の一步を
●矢野 泉（広島修道大学学長）／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。

表紙写真：安田女子大学 表紙撮影：梅田雄一
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。



変化の激しい時代に
“教育の基盤”を支える

Officer Message

私立大学退職金財団理事

矢野 泉

2024年6月に私立大学退職金財団の理事に就任し、1年あまりが経ちました。地方にありますと、他大学の情報を得る機会が限られていましたが、理事として関わらせていただく中で、私立大学等が置かれている環境や、当財団が果たしている役割の大きさを、身をもって実感いたしました。

私立大学等では、全国的に学生募集停止や統合の動きが見られ、働き方に不安を感じる教職員の方も少なくありません。当財団は退職資金交付事業により維持会員の財政面を

支え、教職員の皆さまが安心して教育・研究活動に取り組んでいただけるよう、より多くの方々へ、さらなる情報発信の必要性を感じています。私立大学等に在籍するのは、全国の学生の約8割。私立大学等の経営を健全に保つことは、教職員の雇用や安心を守るだけでなく、日本の8割の学生が学ぶ環境を支えているのです。変化の激しい時代に学生への教育の基盤を支える当財団の役割は、今後さらに重みを増していくはずです。理事としてその責任を自覚し、誠実に取り組んでまいります。

profile …（やの・いずみ） 広島修道大学学長。広島県生まれ。1993年北海道大学大学院、1996年広島大学大学院修了。広島大学大学院生物生産学部助教授、広島大学大学院生物園科学研究科准教授、広島修道大学商学部教授などを歴任し、2022年4月より現職。

コミュニケーションの特効薬

「対話」「決断」「問いかけ」の3つのアプローチで、より良い組織へ！

「言うべき意見が言えない」「報告や相談がしにくい」「新しい提案が出てこない」

そんな職場の空気に心当たりはないでしょうか。そうだとすれば、あなたの職場は「心理的安全性が低い」といえます。

心理的安全性とは、地位や経験、立場にかかわらず、お互いと言うべきことを率直に言える関係性があることです。勘違いされがちですが、心理的に安全なチームとは、「仲が良い」「アットホーム」「何でも許される」チームではありません。「メンバー同士が健全に意見を戦わせ、生産的で良い仕事をするために力を注ぐことができるチーム・職場」のことです。たとえば、メンバー同士で楽しく雑談ができていたとしても、仕事を進めるうえでの懸念点や違和感といった“言いにくいこと”を安心して言えないのなら、心理的安全性が高いチームとはいえません。自分以外のメンバーの意見が一致しているときさえ、「それ、おかしくないですか？」と気軽に反対意見が言える。それが、心理的安全性の高いチームなのです(図表①参照)。

心理的安全性が高ければ、安心して挑戦でき、チーム内での学習が促進されます。中長期的にみれば、パフォーマンスや生産性、エンゲージメントの向上、離職率の低下にもつながるのです。

発言意欲を奪うのは「バカにされる」との不安

では、心理的安全性が低い状態とはどのようなものでしょうか。自分の発言や行動に対して、誰かに「無知・無能・邪魔・ネガティブ」と思われるかもしれないと感じているとすれば、それは心理的安全性が低い状態です。新しいアイデアを出したときに、「それ本当にうまくいくの？」と言われる。勇気を出して相談したのに、「そんなこともわからないの？」と返される。そんなやりとりが続けば、メンバーは「何か言えば否定される」と学習し、発言を控えるようになるでしょう。その結果、仕事のミスやトラブルがあっても一人で抱え込んだり、隠したりするようになります。問題の早期発見が難しければ、不正行為や不祥事、離職のリスク

も高まります。

権力格差(パワーディスタンス)の大きい組織も心理的安全性を損ないがちです。上司が“雲の上の存在”のように感じられると、部下は意見が言えなくなり、指示待ちの姿勢が強くなります。工夫や改善の意欲が薄れ、組織の活力も失われます。このように、心理的安全性は単なる職場の安心感ではなく、パフォーマンスや成果に直結する重要な基盤でもあるのです。

相手の話は最後まで聞き感謝には理由を添える

私たちの研究チームがこれまでに約30,000人、3000チームを調査したところ、日本の組織の場合、心理的安全性を感じやすい要素として、①話しやすさ、②助け合い、③挑戦、④新奇歓迎の4つの因子があることがわかりました(図表②参照)。中でも「話しやすさ」は最も重要で、他の3つの因子の土台ともなるものです。心理的安全性を感じられる職場にするためには、この4つの因子に基づく行動を増やすことが大切です。

まず、マネジャーやリーダーの立場にある人が意識したいのは、メンバーから質問や相談をされたら、「相談してくれてありがとう」と言葉にして伝えること。そして、途中で相手の話を遮ったり、口を挟んだりせず、最初から最後までただ“聞ききる”ことです。すぐに解決する必要はありません。「この人に相談していいんだ」「次も相談したい」と相手に感じてもらうこと



データサイエンティスト 石井遼介

(いしいりょうすけ) 株式会社ZENTech代表取締役、一般社団法人日本認知科学研究所理事。東京大学工学部卒、シンガポール国立大経営学修士(MBA)。組織・チーム・個人のパフォーマンスを研究し、アカデミアの知見に基づき、ビジネス領域、スポーツ領域で成果の出るチーム構築を推進。2017年より日本オリンピック委員会より委嘱され、オリンピック医・科学スタッフも務めた。

が重要です(図表③参照)。

役職や立場にかかわらず、理由を添えて感謝の思いを伝えるのもおすすめ。例えば会議で上司が自分に話を振ってくれたら、「先程はありがとうございました。話を振っていただいたので、意見が言いやすかったです」と、具体的な理由をつけて感謝を伝えます。すると相手は、自分のふるまいの何が良かったのかわかるし、仕事上の良い指針として次に生かせるようになります。

個人の行動を変え組織の文化を形成する

自分の行動を変えることができたら、次は、周囲に働きかけられます。例えば、「学生の満足度を向上させるための意見を言い合える心理的に安全なチームを目指したい」と宣言し、一緒に行動する仲間を増やしていくのです。チームを持っているなら、独自の共通語やルールをつくるのも効果的です。ある企業では、『『確認いいですか?』と聞かれたら、必ず『確認ありがとう』と返す』というルールを設けたところ、誰もが安心して確認ができるようになったといいます。

このとき、自分自身の行動を振り返って、もし自分のふるまいが周囲の心理的安全性を損ねていたと自覚したなら、「今まではできていなかったけれど、これからはみんなの報告は最後まで聞くようにします」などと約束することも大切です。せっかく心理的に安全な

図表② 心理的安全性の4因子

話しやすさ	どんなことでも気軽に話せる雰囲気がある。ネガティブな情報も包み隠さず、速やかに上司に共有できる。
助け合い	困ったとき、お互いに助け合うことで解決できる。個々のメンバーが頼りにする「相談の場」がある。
挑戦	突飛な意見やアイデアでもチャレンジできる。ひらめきを重視し、「まずやってみよう」と思える。
新奇歓迎	新たな個性をすすんで受け入れる。先入観や固定観念を排除し、メンバーそれぞれの個性を尊重して認め合う。

図表③ 上司の声掛け

× NG 「それ本当にうまくいくの?」 「そんなこともわからないの?」	○ OK 「相談してくれてありがとう」 「確認ありがとう」
---	-------------------------------------

チームをつくろうとしても、これができないと「おまえが言うな」状態になり、説得力がなくなってしまいうからです。

心理的安全性という、「意見を言われたら何でも受け入れなければならないのでは」と思われることがあります。決してそんなことはありません。意見や要望は「受け入れる」のではなく、まず「受け止める」ことが重要です。自分の感情や評価はいったん傍らに置いて、「あなたはそう考えたんだね」と受け止め、「なぜそう考えたのか」を掘り下げていくことです。そのなかで、自分の知らない事実や新しい発見に気づけるのが心理的安全性の高い対話だといえるでしょう。特に管理職の方は、相手の話を正解かどうかでジャッジしたり、自分のモノサシを当てながら聞いた

は指示命令や指導であって、対話ではありません。相手を変えるのではなく、お互いが変わる可能性を見出すという覚悟を持って対話を重ねることで、話しやすい空気が醸成されていくはずですよ。

心理的安全性は一方通行ではなく、双方向の関係性の中で育まれるもの。一人ひとりがこうした行動を意識し、積み重ねていくことで、組織の文化として根付いていきます。多様な専門性や価値観を持つ人々が共働する大学においても、お互いを尊重し、安心して意見を交わせる環境づくりが欠かせません。チームの全員が自由に意見を述べ、挑戦できる心理的安全性の確保が重要です。AIが台頭し、変化の激しい時代だからこそ、心理的安全性を組織の文化として育むことが求められるのではないのでしょうか。

B



先日、とあるテレビ番組の収録で、「意思決定に正解はあるか？」という問いが出されました。「ある」か「ない」かの二択で答えてほしい、とのこと。皆さんならどちらだと思いますか？

私の答えはこうです。「ある・ない、どちらもある」ズルいと思われるかもしれませんが、誰かが責任を持って意思決定をした時点で、その行為自体は「正解」。ただし、決定したことがうまくいくかは、実行してみなければわかりません。つまり、意思決定に正解は「ある」とも「ない」とも言えるのです。

決断すべき案件は3つの箱に振り分ける

私たちは日々、あらゆる場面で意思決定をしています。ランチは和食か洋食か。電車に乗るかタクシーを使うか。小さなことから大きなことまで、目の前にある選択肢から自分で選んでいかなければ先に進むことができません。これは組織も同じです。意思決定にかかる時間が長ければ長いほど、そ

の間、組織の動きは止まってしまうことになります。しかし、どんなに時間をかけて慎重に決めた答えでも、100%正しいということはありえません。だからこそ、早く決めて実行し、間違ったら修正するというPDCAを繰り返すことで、最終的に成果をもたらす覚悟をすることが重要です。

決めなければいけないことが出てきたときは、「3つの箱」に振り分けるようにします(図表①参照)。

1つ目が「即決」の箱。すでに十分な情報や明確な選択肢があり、その場で決められるものです。

2つ目が「情報不足」の箱。メンバーにタスクを与え、判断材料を集める必要があるものはここに入れます。

そして3つ目が「期限を設定する」箱。検討に時間がかかるものをここに入れます。

これらのうち「即決」の箱に振り分け、即座に完了させることが大事です。情報や時間が足りないときにはその限りではありませんが、安易に「情報不足」の箱や「期限を設定する」箱に振り分けられたいものはありません。必ず期限を

設定し、部下やメンバーに対して、「今、何をすべきか」を明示します。情報収集をしている間や経過観察をしている間も、行動を止めないことです。

意思決定において最終的な判断軸となるのは、「目先」ではなく「未来」です。迷ったときは、未来の組織が得をするかどうかで考えます。ただし、その意思決定が正しいかどうかはチーム内で決めることはできません。評価者はいつも内部ではなく、外部にいるからです。チーム内で時間をかけるよりも、早く外部の評価を受けることが大事です。

失敗より決めないことが組織の機会損失に

意思決定をしなければならない場面で、「検討します」「前例がありません」といったセリフをよく聞きますが、決めなければ前に進んでいないのと同じこと。保留することによる停滞や未来の損失といった「見えないコスト」が確実に発生しています。

では、なぜ決められないのでしょうか。失敗すると評価が下がると思っている人ほど、意思決定をしたがらない傾向にあります。意思決定をしなければ、実行しなくて済むので、失敗することもあります。「失敗しなければ評価は下がらない」という理屈です。

しかし組織にとっては、失敗よりも動かないことのほうがリスクです。たった1回の失敗を怖がって何もしないより、何度失敗して

でも最終的に成功するほうが利益は増えます。意思決定をしない人は、目先のことにとらわれ、未来を見据えていないのです(図表②参照)。

意思決定の場として、会議を重視している組織が多いと思いますが、会議が長引いたり、結論が先送りにされたり、最終的に「声の大きい人」の意見に決まってしまうという話はよく聞きます。一人ひとりの責任の所在が明らかになっていなかったり、複数名で責任を負うような状態になっていたりすると、大事なことを多数決で決めたり、声の大きい人の意見に集約されるといったことが起きやすくなるのです。そういった会議にしないためにも、役割の定義や立場の理解には目を向けましょう。メンバーからトップまで、どのような役割と責任と権限を持っているのか明言しておくことが大事なのです(図表③参照)。

会議でどれほど多くの意見が出たとしても、最終的に「誰が決めるのか」が曖昧なままだと、組織は動くことができません。意思決定において重要なのは、「賛成する人の数」や「全員の同意」ではなく、「誰が決めるのか」を明確にすること。そして、その「責任」と「権限」の範囲をきちんと合致させることです。

覚悟を持って決断し 勇気を持って修正する

いざ、何かを決めようとする、必ず否定的な意見は出てきます。

「もっとこうすればよかったのに」といった“後出しジャンケン”

図表② 「失敗しない」の落とし穴

Q. あなたはどちらを選びますか？

Ⓐ **決断も行動もしない**
⇒ 失敗しない ⇒ 成功もしない ⇒ 評価されない。利益も増えない……。

Ⓑ **決断し、行動する**
⇒ 失敗する ⇒ 再挑戦する ⇒ 成功！ ⇒ 評価される。利益も増える！

「失敗しない」ことだけを重視せず、それより先の「成果」を見据えて決断しよう。

図表③ 意思決定チェックリスト

- ☐ 会議では「誰が決めるのか」を決めておく。
- ☐ 決定者の「責任」と「権限」を合致させておく。
- ☐ 決断には必ず否定的な意見が出てくると想定しておく。
- ☐ 後出しジャンケンは無視する。
- ☐ 個人の感想レベルの情報は排除する。
- ☐ 根拠のある事実やデータをもとに判断する。
- ☐ 組織が陥りがちな「現状維持を好む傾向」が正しいか、検証する。
- ☐ するつもりがないことは「しない」と明言する。
- ☐ 決断を先延ばしにしない。
- ☐ 最後は勇気を持って決断する！(最も大事なこと)

出典：安藤広大『パーフェクトな意思決定』(ダイヤモンド社) および取材内容を基に編集部で作成

をする人もいます。意思決定者のもとには、さまざまな情報が集まってきますが、中には「ノイズ」が紛れ込むこともあり、その見極めは重要です。

「AさんとBさんは仲が悪いから同じチームにしないほうがいい」など、個人の感想レベルの情報であれば意識的に排除し、根拠のある事実やデータを見るようにします。感情を切り離して、冷静に判断することが大切です。

最後は勇気を持って決断するのみ。いったん意思決定をしたら、強い覚悟を持ってやりきることです。もしうまくいかなかったら、勇気を持って間違いを認め、修正

すること。トライ＆エラーを繰り返しながらも、最終的に正解に導いていくことが、意思決定者の責任なのです。

間違いを認め、修正できるかどうかは、組織が間違いを受け入れてくれる土壌かどうかにかかっています。部下に意思決定を任せたら結果、失敗したとしても、責めてはいけません。「次はどうしますか？」と許容することで、スムーズに軌道修正できます。

意思決定のスキルは組織の成長に欠かせないものです。決断の連続が組織の未来を変えていきます。1日1日の意思決定を大事にしてい

B



エグゼクティブコーチという仕事を通じて、これまでに多くの大企業の経営者に質問をし続けてきました。20年以上、毎日、何時間も「質問する」という行為と向き合ってきて、はっきりわかったことがあります。それは、「人は質問に支配されている」ということです。

私たちは普段から無意識のうちに、自分自身に質問することで意思決定をしています。「明日の会議は何時からだっけ?」「何を準備すればうまくいくかな?」と心の中で質問することで、出掛ける準備をしたり、資料の作成に取り掛かったりしています。人がどのように考え、どのような行動をとるかは、自分に対して発する質問に左右されているのです。

質問は基本的に、When(いつ)・Where(どこで)・Who(誰が)・What(何を)・Why(なぜ)・How(どのように)という5W1Hと、対象との掛け合わせでできています。しかし、私たちが無意識に行っている質問には、思っている以上に「癖」や「偏

り」があります。

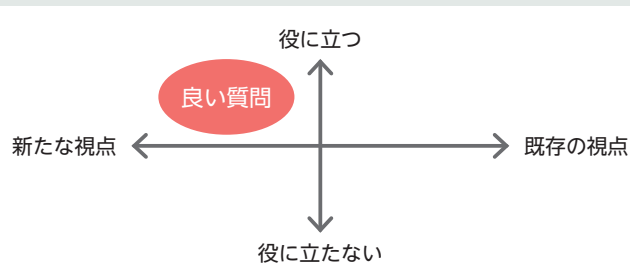
あなたの職場にも、「どうすれば学生はもっと満足するだろう?」と問い続ける人がいれば、「どうすれば仕事が早く終わるだろう?」と問い続ける人もいるはずです。

日々投げかけている質問が違えば、見える景色も、行動も、積み上がる結果も、変わります。毎日同じ質問だけを投げかけていれば、行動も人生も変化することなく過ぎていきますが、これまでと違う人生を手に入れたいのであれば、これまでとは違う新しい質問をすることが必要です。

組織の風土を変える「良い質問」の極意

では、どのような質問が人の思考や行動を変えるのでしょうか。ここで、「良い質問」について定義してみたいと思います。良い質問には、2つの軸があります。1つ目は「相手の役に立つこと」。2つ目は「相手の中にまだない視点であること」です(図表①参照)。

図表① 質問の2軸



「良い質問」とは、相手がそれまで、自ら問いを立ててこなかったもので、新たな視点(気づき)をもたらすもの。

質問されることによって、新たな気づきが生まれ、その人の新たな思考や行動を引き起こす力があるのが良い質問です。良い質問は他者に気づきを与えるだけでなく、自分自身に向けることで、仕事のクオリティも人間関係も、ひいては人生の質さえも向上させることができます。

質問は、個人に影響するだけではなくありません。チームや組織にも多大な影響を及ぼします。組織内で繰り返される質問は、その組織の文化や風土とも密接な関係があり、集団の本質を表しています。

例えば、トップが常に「来年度の志願者数の見通しはどうなっている?」と質問していれば、何よりも高校生へのアプローチを重視した文化が育まれます。「学生は満足しているか?」という質問をしていれば、意識は自然と在学生に向いていきます。

あるメーカーでは、不祥事をきっかけに「対話を重視する文化」をつくらうとしました。最初は役員が中心になって推進していましたが、まったくうまくいきませんでした。そこで、現場で日々質問を発する立場にある中間管理職を巻き込み、「どんな質問が組織を変えるのか」を共に考え続けました。その結果、組織全体が、互いに耳を傾け、対話する文化へと変わっていったのです。

組織を変えたいのなら、「質問を変える」こと。メンバー一人ひとりの心の中にどんな問いを持ってもらいたいかを考えて、質問することが大事です。

良好な関係づくりに「質問力」が役立つ

皆さんの中には、学生や同僚と面談したり、1on1の時間を持ったりする人も多いのではないのでしょうか。組織で働いている人にとって、良い質問をする技術は、組織でのキャリアアップや、チームの仲間との良好な関係づくりに役立ちます。そして、質問力を高めることはちょっとした心掛けからスタートできます。

質問には、良い質問だけではなく、相手を萎縮させたり、関係を険悪にしたりする「悪い質問」、相手との関係をつくるのには役立つけれど気づきが少ない「軽い質問」、答えにくいけれど気づきを促す「重い質問」があります。

まだ信頼関係を築けていない相手には「軽い質問」をして、情報収集したり、距離を縮めたりしていくといいでしょう。釣りが趣味の人に「最近はどうな魚が釣れましたか?」と聞くように、相手が答えやすい質問をしていくのです。

自分も相手も答えを知らないことを、あえて「これはどうしたらいいと思いますか?」と質問してみると、一気に関係性が深まることもあります。

ただし、「誰にとっても良い質問」というのはありません。相手が答えたくない質問をしたり、周囲に人がいる場で踏み込んだ質問をしたりすると、信頼関係が損なわれるので気をつけましょう。

質問をするときには、目の前の相手をよく観察することです。心

図表② 「質問」と「問い」

質問

例：親から子に対する「どうして成績が良くならないの?」という質問
質問とは基本的に、外(他者)に対して投げかけられるものを指す。

問い

例：子が自らに向け「どうして成績が上がらないのだろうか?」と問いかけるもの
問いとは基本的に、内(自己)に対して投げかけるものを指す。

投げ掛けた「質問」が相手の中で「問い」に昇華されるものが、良い質問と言える。

地よく話せているか、答えたいと思っているか、表情がこわばっていないか……。そうしたことを見極めながら質問します。このとき、質問はなるべく自由に答えられるオープン・クエスチョンを用います。「はい／いいえ」で答えられるクローズド・クエスチョンでは気づきを得にくいのです。オープン・クエスチョンのほうが、思考が深まります。

てもいいですか?」と許可をとることも、大切な関係構築の一步になります。

良い質問が続くと、その質問はやがて内在化します。内在化した質問は心の中の問いに変わり、問いが変われば、思考が変わります。そして思考が変われば行動が変わり、行動が変われば人生そのものが変わります(図表②参照)。

今の時代は、正解のない問いに向き合う力が求められています。もし自分で新しい質問を生み出すことが難しければ、生成AIなどを活用し、自分では思いつかない質問をたくさんつくってみてもいいでしょう。その中から「自分にとって必要な質問」を選びとり、内在化できるようにになれば、その問いを自分の中でブラッシュアップしていくことも大切です。

質問は、誰にでもできる、もっともシンプルで、もっとも影響力のあるコミュニケーションスキルです。質問力を磨くことは、自分自身の人生を豊かにし、周囲の人の可能性を広げ、組織を動かす力になります。

稼働1年を迎えた新システム

2024年10月28日に公開した新しい退職資金申請システム「t-マネージャ」は、事務手続きのほぼすべてのオンライン化を実現。

2025年9月からt-マネージャを使用した操作研修会を実施しましたので、ここでは操作研修会の様子とt-マネージャの便利機能、当財団のシステムリスクへの対応と個人情報保護の取り組みをご紹介します。

■ 退職資金申請システムの操作研修会を開催

退職資金申請システム「t-マネージャ」は、前システムから更新して1年が経過しました。維持会員(加入学校法人)の事務担当者がオンラインで完結できる手続きを増やし、当財団から提供する帳票を拡充するなど、「より便利に」「より使いやすく」なっています。退職資金の交付申請に必要な領収書等のご提出についても、オンラインでご提出いただけますので、今後もオンラインでのお手続きをお願いいたします。

9月から11月にかけて、東京と京都の会場で計7回、各回10名を定員とした新任ご担当者(t-マネージャの責任者及び担当者)向けの操作研修会を行いました。実際に

パソコンを使用してt-マネージャ(研修用の環境)を操作して、基本的な教職員の登録や退職の手続き、俸給月額の登録、退職資金交付申請の手続きを体験していただき、当財団から提供する帳票類の確認方法、よくあるご質問についてのご案内しました。操作研修会に参加された方々からは、「実際にt-マネージャを操作しながら研修を受けることができたので良かった」「退職資金の交付申請の手続きが簡単であることがわかった」などのご意見を頂戴しました。出席者アンケートでは95%以上の参加者から「とても役立つ」「役立つ」の高評価をいただきました。

操作研修会で特に理解が深まったと感じる項目ベスト5

1. 退職資金の交付申請手続き
2. 標準俸給月額の変更手続き
3. 退職資金計算額の試算機能
4. 退職(掛金停止)の手続き
5. 財団が提供する帳票の確認

※操作研修会「役立つと感じた項目」のアンケート結果より



東京(アルカディア市ヶ谷)で開催した操作研修会の様子。



少人数で体験。職員が個別に操作をサポート。

Webサイトの事務担当者専用ページに、当財団の制度やt-マネージャによる事務手続きについて、項目ごとに5分程度の動画を掲載しています。維持会員のご担当者は、ぜひご覧ください。

■ t-マネージャで便利になったところ

- ① ほぼすべての手続きがオンライン化したため、届出の際に押印や送付が必要なくなりました。
※預金口座振替依頼書押印と送付が必要です
- ② オンライン入力(教職員の異動や退職資金の試算)の際に便利な教職員の検索機能を設け、入力画面の「教職員選択」ボタンから対象の教職員を選択でき、手続きの状況もトップ画面から見やすくなりました。
- ③ 領収書の送付が必要だった交付申請もオンラインで完結できます。90%以上の維持会員にオンラインで申請いただいています。添付書類のPDFファイルを作成する際、書類の向きを整えておくと、退職教職員と書類との紐づけや、責任者による添付書類の確認の際に便利です。

- ④ 退職資金計算額の試算機能に「承認済み新俸給月額の反映」を追加しました。11月11日から翌年2月10日までの、俸給月額の変更の手続き期間中は、ご提出いただいた変更の届け出(新俸給月額)をもとに試算することができます。
- ⑤ t-マネージャが日曜・祝日も利用可能になり、サービス提供時間を6時から22時までの16時間に拡大。この結果、t-マネージャは年末年始・システムメンテナンス日を除いた年間340日ご利用いただけるようになりました。
- ⑥ 3月末時点の教職員一覧表をPDFのほかExcel形式でも提供するなど、オンライン帳票が充実しました。
※Excelデータにはパスワードを付してご提供します

■ システムリスクへの対応と個人情報保護の取り組み

システムリスクへの対応

コンピューターシステムの運用状況

t-マネージャ、職員が使用するコンピューターシステムについては、緊急時の対応や体制を確認し、また使用しているソフトウェアの保守契約等を更新しています。万一災害等が起きた際には、遠隔地にあるバックアップを稼働するため、業務への影響を最小限に抑えるよう努めています。

当財団ではリスク管理規程を定め、システムをはじめとした災害等の様々なリスク管理が適切に行われているか定期的に点検し、コンプライアンス委員会等に報告するなど、事業継続の観点からリスクの未然防止に努めています。

コンピューターシステムへの不正アクセス検査

t-マネージャは、第三者機関によるセキュリティ診断の結果、特に注意を要する脆弱性は検出されず、高いセキュリティレベルで運用されていると評価されています。また、サーバー等はシステム委託会社の厳重なセキュリティの下に管理されています。

財団事務所内のPCでは、USBメモリはあらかじめ登録したもの以外、使用できないようにしています。

個人情報保護の取り組み

管理体制の改善

事務所内での個人情報の管理体制について、定期的に点検を実施し、必要な改善を行っています。情報セキュリティに関するリスク管理については、組織的、人的、物理的、技術的な安全管理措置を適切に実施できるよう努めています。また、システム委託先についても当財団の職員が直接訪問し、情報の管理・監督状況や、リスク管理の状況等を確認しています。

情報漏えい防止のための措置

- ・ 個人情報を取り扱うサーバーを分ける措置をしています。個人情報等を管理するファイルサーバーと一般文書等を管理するファイルサーバーを別にすることにより、個人情報をより安全な環境で管理しています。
- ・ t-マネージャの通信及び個人情報等のデータを暗号化し、万一流出した場合でも第三者による復元を困難にしています。
- ・ Eメールは、送信メールの一時保留、添付ファイルをWebダウンロード化することでのPPAP対策等のシステムを導入し、誤送信、情報漏えいを防いでいます。

ワンポイント 復習講座 第5回

把握しておきたい、
「退職金制度」の価値

人手不足や賃上げ、インフレといった経営環境の変化を背景に、従業員の安心と定着を支える仕組みとして、近年「退職金制度」の重要性が再び注目されています。今回は、名古屋経済大学教授の谷内陽一先生にお話を伺い、退職金制度のメリットや役割について復習します。

谷内陽一

名古屋経済大学経済学部教授。厚生年金基金連合会(現・企業年金連合会)、第一生命保険等の経歴を経て、2024年から現職。



多様な役割を持つ退職金

退職金制度とは、従業員が退職する際、勤続年数や業績などに応じた金額を雇用主が支給する仕組みのことです。法律で義務づけられたものではありませんが、日本独自の労働慣行として形成されました。戦後、失業対策などの観点から多くの企業が導入し、普及しました。

1950年代には、9割以上の企業が実施。就労条件総合調査では現在も従業員300人以上の企業では9割を維持し、300人未満の中小企業では8割の企業が導入していま

す。今なお定着している制度といえるでしょう。

企業における、退職金制度の役割は主に2つあります。

1つは、従業員の不満を抑えるという役割です。アメリカの心理学者、フレデリック・ハーズバーグが提唱した「ハーズバーグの二要因理論」によると、人間の仕事に対する欲求は動機付け要因と衛生要因の2つに分けられるとされています。動機付け要因はやりがいや達成感など満足度を高めるもの、衛生要因は労働条件など欠くと不満につながるもの。従業員の離職を防止し、人材を定着させていく

ためには、この両方をバランスよく充実させることが大切です。

二要因理論に当てはめると、退職金は、不満の解消につながる「衛生要因」にあたります。いまだに8割以上の企業が実施する退職金制度が、自分の勤務する会社がないという状況を従業員が受け入れるのは容易ではありません。一方的に廃止すれば、従業員の不満が高まるのは明らかでしょう。

もう1つの役割が、離職や退職の際のトラブルの防止です。従業員の退職は、いつも円満に進められるわけではありません。不満がトラブルに発展して、裁判になる場合もあります。それをあらかじめ静めるための、「和解金」の役割を担うのが退職金制度なのです。

従業員のモチベーションを高めるには給与や賞与の増額ばかりが話題になるのですが、退職金制度の機能も見直されるべきです。

“安心感”が人材の定着へ

退職金給付制度には主に退職一時金と企業年金の2種類があり、それぞれにメリットがあります。

退職一時金は、退職時に一括で資金を支給する制度です。事業者側としては、制度設計が比較的簡単で、管理しやすいという利点があります。また給与を上げると、それに準じて企業が負担する社会保険料も増えますが、退職一時金にはその影響がありません。同じ金額を給与として支給するよりも、退職金として支給したほうが、税制面で有利なのです。

従業員側には税負担が軽くなるメリットがあります。通常、所得には税金が課せられますが、一時金として受け取ると、退職所得控除を活用することができます。なにより労働者にとって、退職後にまとまった金額が支給されるというのは、安心感につながるでしょう。

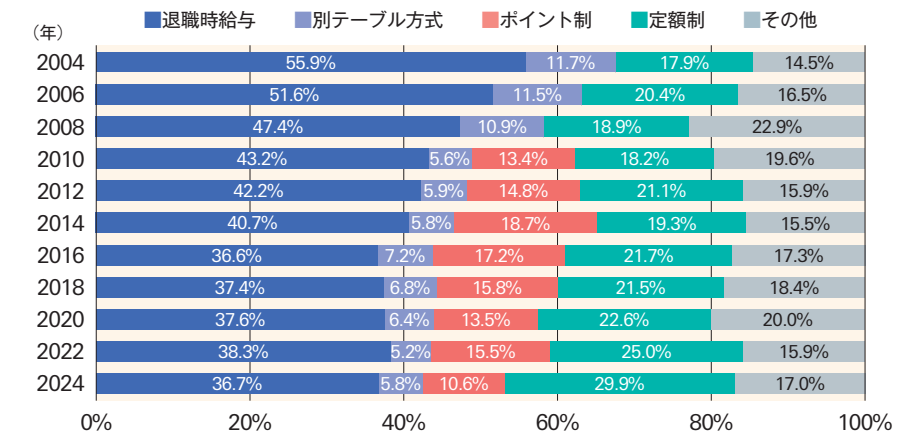
企業年金は、退職金を分割して支給する仕組みで、税制優遇があります。ただし、法的な手続きや規制が多く、中小企業にとっては対応が難しいため、導入しているのは、国内企業の3割未満です。

かつて9割超の会社が導入していた退職金制度。1990年代のバブル崩壊以降は、金額の引き下げや制度の廃止が相次ぎ、2000年以降は導入の割合も減少しました。その後、2013年ごろからは徐々に向上していましたが、2018年以降は、また若干低下傾向にあります。

しかし、直近の10年を見ると退職金の金額は変化していません(図表①参照)。退職金の金額は下落の一途、というイメージで語られがちですが、実際はその重要性が再認識されているといえるでしょう。

その背景として挙げられるのが、

図表② 退職金の算定方法の推移(中堅・中小企業)



※1 退職一時金制度がある企業数を100とした割合。

※2 「退職時給与」「別テーブル方式」「その他」については、調査報告書では「退職金算定基礎制度導入企業数を100とした割合」で公表しているものの、集計企業数を100とした割合に補正している。

※3 「ポイント制」は、2010年調査から集計している(2008年以前は「別テーブル方式」で計上)。

出所: 東京都産業労働局「中小企業の賃金・退職金事情」各年版を基に谷内陽一氏作成。

人手不足です。解決策として、給与や賞与の増額は着手しやすいものの、一度引き上げるとそれを維持しなくてはならず、社会保険料も増加するため、企業にとって経済的な負担が増えてしまいます。また、福利厚生としての退職金制度は、企業の安定性を示すものの。優れた人材を引きつけ、定着させる施策となり得ます。さらに、近年のインフレによる賃上げなどが退職金の金額減少に歯止めをかけたと考えられるでしょう。物価上昇に見合った給付水準を確保し、人材戦略と経営戦略の側面から、退職金制度を前向きに見直す動きが見られます。

足元のトレンドへの対策に

一口に退職一時金といっても、その算定方法はさまざま。一般的なのは、給与比例制です(図表②参照)。退職時の給与(退職金の計算基礎額)と勤続年数に応じて、退職金を計算します。支給乗率は企業によって異なりますが、長期勤務の動機になり得ることもあるでしょう。

う。雇用する側としても、管理のしやすさがメリットになります。

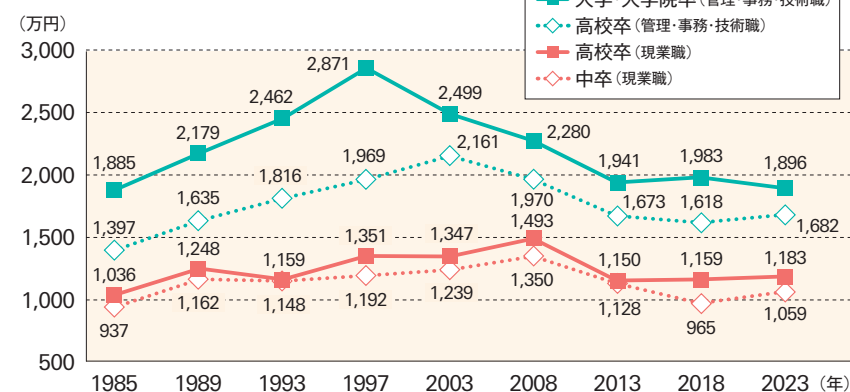
能力や業績の要素を退職金に反映させたのが、ポイント制です。勤続年数だけでなく、役職や評価などに応じてポイントを付与し、その数に応じて退職金額を算出します。給与と退職金が切り離されるため、基本給を引き上げても退職金への影響がありません。

ただし、成果を反映しやすい一方で、公正なポイント設計は構築と管理に大きな手間がかかり、従業員にとっても、将来の退職金がいくらになるかイメージしにくいというデメリットがあります。

勤続年数に基づいて、あらかじめ支給金額が定められているのが、定額制です。単純な仕組みで導入しやすいという特徴があります。

今、わが国が抱えている人手不足やインフレといった足元のトレンドへの対策として、退職金制度は十分に機能しうる施策です。優秀な人材確保の一手、そして労使トラブルを収める備えとして、有効な戦略の1つと認識し、活用していただきたいと思います。 **B**

図表① 定年退職金の支給金額の推移



※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。

※3 勤続20年以上かつ45歳以上の退職者に対して支払われた退職給付額の平均値。

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。

安田女子大学

Out of KidZania in ひろしま、おやこサマーフェス



「Out of KidZania in ひろしま」の会場にもなった同学の1号館にて。5階まで吹き抜けて開放感たっぷり。

専門分野を活かした「職業体験」で、次代に学びの種をまく

教育×仕事でつくる新しいキャリア形成支援

最寄り駅から専用エスカレーターを上がると、芝生広場を中心に、洗練された校舎が並ぶ安田女子大学。1915年に「^{やう}しく^{つよ}剛く」を学園訓に創立され、2025年には女子大学として日本初の理工学部を開設しました。8学部18学科4研究科を持つ総合大学として、多彩な学びを提供しています。

同大学では、大学祭やオープンキャンパスなどを通じて、地域との交流を深めてきました。そんななか、例年以上の賑わいをみせたのが、2025年8月に本キャンパスで開催された「Out of KidZania in ひろしま」と「おやこサマーフェス」です。子どもたち向けのイベントで、参加した7学科がそれぞれの専門分野を活

かした「職業体験」を提供しました。

理工学部の新設準備を進めていた企画部部長・脇田好章さんは、「Out of KidZania in ひろしま」開催の背景をこう語ります。

「理系学部は女性が少ないといわれていますが、数学が得意な女性は実は少なくないのです。しかし、高校の先生にお話を伺うと、卒業後のキャリアイメージがつきづらいために、理系進学に躊躇する女性も多いということがわかりました。そこで、本学ではエンジニアや研究者などの女性を招き、学生たちにロールモデルを提供するようなイベントを実施。その延長で、「学び」と「仕事」の面白さを子どものうちから体感できる場があれば考えたのです」

ちょうどその頃、Out of KidZaniaを

知った脇田さんは、「これはいい機会かもしれない」と構想を温めていたといいます。のちに広島ホームテレビが周年事業として本イベントを検討している聞き、共催する形で実現に至りました。

ただOut of KidZaniaは定員が500人と少なく事前予約が必要です。そこで、「残念ながら抽選に外れてしまった子どもたちや保護者にも楽しんでもらいたい」と、先々に企画していた「おやこサマーフェス」を同日開催することに。

その中心になったのが、教育学部教授の藤原逸樹さんです。

「どうなるのだろうか」と不安な気持ちで当日を迎えましたが、とてもすばらしい2日間になりました」

特に藤原さんが評価するのは「学生たちの積極的な姿勢」です。学生ボラン



座学と実践が結びついて、“実践知”の獲得を促すイベントになった

教育学部 児童教育学科 教授
教育学部実践LABO 所長
藤原逸樹さん

ティアを募ると、想定以上の人数が集まり、選抜するほどに。教育学部からは150人、それ以外の学部からは100人が、受付などで活躍してくれました。

「元々協力的な学生が多いのですが、初めての試みに、こんなに手を挙げてくれてうれしかったですね」

プログラムの内容は学生主体で考案

Out of KidZaniaに出展したのは、職業に結びつきやすい理系学科や、企業連携の実績がある学科など。実務を担った、企画部主事の加藤美希さんは、本イベントの効果をこう分析します。

「該当学科の教員に声をかけたところ、オープンキャンパスの翌週だったため、『大変そう』といった慎重な反応もありました。けれども学生は非常に積極的で、定員を超えるボランティアの応募があったのです。彼女たちはキッズニア経験世代ですので、企画に共感してもらえたのではないのでしょうか」

加藤さんは粘り強く学内に開催の意義を伝え、実務をサポートする一方で、子どもたちに提供する職業体験の内容は各学科に一任したといいます。

例えば、清水建設とつながりがあった建築学科では、まず同社の担当者と学生がグループワークを実施。学生の提案で、左官工事の体験や、タイルでのコースターづくりを行うことになりました。

「デザインも学生が考え、清水建設さ

んは、とても参考になったと感心していました」(脇田さん)

一方で、「お好み焼き職人の仕事体験」は、学生からではなく、「広島らしい仕事」という発想から生まれたプログラムです。調理体験には衛生管理などの課題がありましたが、管理栄養学科の施設に鉄板とLPガスを持ち込むことで実現しました。

「大学内でできることと、企業さんがやりたいことのすり合わせが難しかったですね」(加藤さん)

大学設備をそのまま使えるプログラムもありました。例えば「新生児室スタッフの仕事体験」は、看護学科の沐浴設備などを活用。人形でおむつ替えや抱っこの仕方などを体験してもらいました。子ども用のユニフォームをレンタルし、参加者からは「本物みたい!」と大好評だったといいます。

「学科が単独で実施したプログラムは、当日ほぼ学生のみで子どもたちをサポート。企業と出展した学科は、事前に綿密に打ち合わせて、企業担当者との

役割分担を決めていました。お子さんの安全への配慮や待ち時間の声かけなど、学生のきめ細かな対応がどの現場でも見られました」(加藤さん)

臨機応変な対応力が光る成長が実感できる機会に

同日開催の「おやこサマーフェス」では、教育学部が中心となって4つのプログラムを展開。広島県教育委員会と共催した「あそびのひろば」、元五輪強化選手を招いた「アスリートパーク」、農林水産省中国四国農政局・JA全農ひろしまとの共催「おいしい! 広島コーナー」、そして安田女子中学高等学校科学部の協力を得た「サイエンスラボ」です。

教育学部では毎年11月の大学祭でも子ども向け企画を行っています。今回のおやこサマーフェスは各領域の専門家の協力を得たもので、大学祭とはまた違った内容だったことも、好評を得た一因でした。大学祭の学部展来場者は例年約1,500人であるのに対して、両イベントの来場者は約5,000人でしたので、いかに盛況だったかがわかります。

「準備期間が短く、当日の動き方や留意点などを短い時間で学生にレクチャーしなくてはなりませんでしたが、さすが教育学部と感心するほど学生の対応は見事。自由に参加できるイベントなので、参加する子どもたちの年齢は幅広く、いろんなタイプの子がいます。学生は、そうした参加者に臨機応変に接

企画や準備を通して学生に「仕事の面白さ」を感じてほしい

企画部 部長
脇田好章さん





従来の広報活動と違い 本学の“素”を 間近で体験してもらえる場に

企画部 広報課 主事
加藤美希さん

していました。1年生のボランティアは実習未経験ですが、現場での学びを通して成長を実感できたと思います。上級生も下級生に声をかけ合いながら、互いに学び合う姿が印象的でした(藤原さん)

おやさマーフェスのプログラムは、企画部職員と教員が協力して考案。今後は企画段階から学生が関わる形に発展していきたいと藤原さんは話します。

地元で働く魅力を発信していきたい

2日間のイベントは、安田女子大学に大きな成果をもたらしました。藤原さんは学生への影響についてこう語ります。

「普段の授業に加えて、“イベント”という実践の場が加わり、学生にとっては『実践知』が得られたと思います。現場で臨機応変に対応した経験は、自信になったはず。今回参加した学生は『またやってみたい』という気持ちになり、次の挑戦への意欲を高めてくれるといいですね。そうした学生が、友人にも楽しさを伝え、参加の輪が自然と広がってい



生物科学科の教員・学生がサポートメンバーとして参加した、「微生物研究者の仕事体験」の様子。

くのではと期待しています」

脇田さんも学生の対応力に評価の声が多数あったことに加え、広報としても得たものは大きかったと続けます。

「多くの方に、安田女子大学を知ってもらうきっかけになったことが、何よりの収穫です。近隣に住んでいながらも初めて訪れたという方も多く、オープンキャンパスとは異なる形で、地域との接点を持つことができました。本学は幼稚園から大学院まで擁しているので、未就学児や小学生の保護者の方々に大学の存在を早い段階で知っていただくことは、学園全体のPRにもなります。イベントに参加した保護者の方々から、『安田女子大学さんの教育はすてきですね』という声をいただけたのも大きな成果でした」

学生や教職員が楽しみながら参加するのを、多くの方に見ていただけたのも

良かったと加藤さんは言います。

「今回のイベントは単なる広報とは違い、構えない“素”の本学を知ってもらえるいい機会になりました。学生も教職員も楽しみながら関わっていたことは、大きなインパクトがあったと思います。学生や参加した子どもたちにとっても、忘れられない思い出になったのではないのでしょうか」

広島県は全国でも人口流出が多い地域であり、若者が県外に出て行く一因に就職先の問題があります。そうした状況のなかで開催された本イベントは、学生にとっても、地域にとっても、地元企業を知る貴重な機会となりました。大学と企業が連携し合うことは、新たな化学反応を生み出す契機にもなります。

「広島には、優れた技術や独自の強みを持つ企業が数多くあります。地元企業との企画や準備を通して、学生に仕事の面白さや地元で働く面白さを感じてもらえるような場を増やしていくことが、地域に貢献できる大学の姿だと思います。今後は対象を広げるなど、いろんな展開を考えていきたいですね(脇田さん)」

地域を元気にするために“種をまく”こと——、それも、大学の大切な役割です。そうした使命を果たす大学が、地域と人材を育てていくのでしょう。 **B**

学校散歩

アイデアを“形”にできる ものづくりセンター

グラフィック、プロダクト、IoTの3領域を同時に学べる造形デザイン学科には、ものづくりセンターがあります。3Dプリンターや、木材やアクリルといった材質の板を自由にカッティングできるレーザーカッター、スチール・動画撮影スタジオも完備。常駐教員に相談しながら、授業時間以外でも、自由に作品づくりに挑戦できます。学生の創作意欲を刺激する場にもなっています。



国内外のコンペ入賞作品がずらりと並ぶ一角には、特許を取得したり製品化されたりした作品も。



進化する組織の「仕掛け」

“働きやすい”オフィスのコツ

従業員のエンゲージメントやロイヤリティを高める取り組みは、組織にとって欠かせないテーマ。第1回は、「働きやすいオフィス」について伺いました。

コロナ禍を経て、私たちの働き方は、「テレワーク」「リアル出勤」「ハイブリッド型」へと広がりをみせています。昭和や平成の時代は、自宅より会社のほうが設備も回線も整っており、オフィスで働くことに合理性がありました。しかし令和の今、“働きやすい環境”は多様化しています。自宅や、コワーキングスペース、カフェ……。そんな時代に、わざわざ出社したくなるオフィスとは、どのようなものなのでしょうか。

一律的・画一的に進めず 業務特性に応じた改革を

昨今は、おしゃれでポップなオフィスづくりも流行りですが、我が子に最高級の勉強机を用意すれば、誰もが成績が上がるわけではありません。環境は必要条件に過ぎず、個室のほうが勉強しやすい人もいれば、ワイワイにぎやかな食卓のほうが生産性が高い人もいます。事務所移転やリフォーム時は、どうかコンサルタントやメーカー任せにせず、どんな職場が働きやすいかを周囲にヒアリングしてみてください。オフィス環境に対する評価が高いほど、作業効率は向上し(図表参照)、プレゼンティズム※が改善されることも明らかになっています。

業務内容によっても、最適なオフィス環境は変化するものです。例えば、進捗確認などはオンラインでも可能ですが、創造的な議論や相互

理解、偶発的な“気づき”は、対面だからこそ育まれます。そのため単一のレイアウトではなく、目的に応じた「居場所」を複数用意することをお勧めします。個人が集中できる個室や、6人程度の気軽なミーティングに最適な「ファミレス型ボックスブース」、モニターを備えた半個室、小会議室から大会議室など、コストを抑えつつ業務内容に応じて、働く場を使い分けられるようにするのが良いでしょう。

また、大学の教務課のように、カウンター近くの席の人が常に受付業務を担当するなどの負荷が固定化しないように、席のローテーション化や、出社時にランダムに席が割り当てられるフリーアドレス制などの仕組みも有効です。

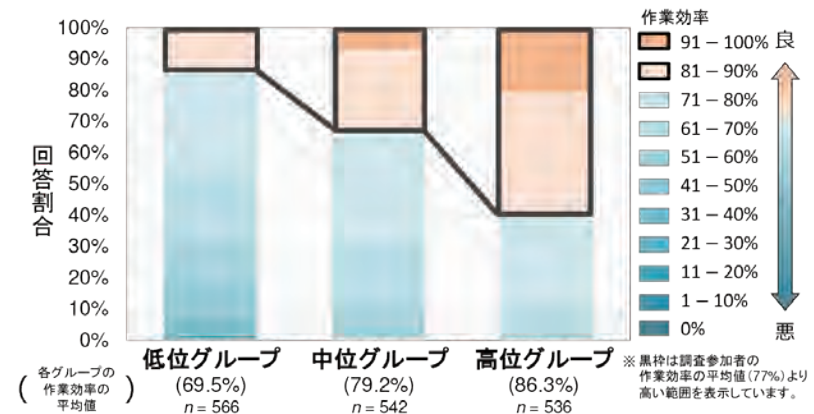
一風変わった取り組みとしては、オフィス家具メーカー大手のオカムラが実践する“部活”制度があります。日頃、縦割部署ごとに固まりがち

な社員に、趣味を通じて横のつながりを持ってもらうのです。グルメ部やガーデニング部などの多彩なチームを設け、それぞれカスタム自由な部屋を持ち、そこが「自分の居場所」にもなる仕組みです。

一方で、管理職に求められるのは、部下を信じ、自ら環境を活用する姿勢です。リフレッシュスペースがあるなら率先して使い、多様な働き方を「サボっているのでは?」と疑わない。制度や環境は存在するだけでは意味がなく、活用してこそ真価を発揮するのです。オフィスは単なる労働の場ではありません。多様な価値と視点が交差し、新しいものが生まれる場所です。ぜひ、できることからエンゲージメントや、活発な情報交換、多様なアイデア創出を育めるオフィスづくりを目指してみてください。

※就業しているものの、病気や体調不良により仕事に集中できず生産性が低下している状態

図表●オフィス環境に対する総合的な評価と作業効率の関係



出典：法政大学「オフィスがワーカーの作業効率及び健康状態に与える影響調査」
(調査期間：2022年8月22日～9月9日 対象：61社 1,644名)



古川靖洋

関西学院大学総合政策学部都市政策学科教授。オフィスの生産性、オフィス環境と、そこで働く人々のモチベーションの関係について研究している。著書に、「テレワーク導入による生産性向上戦略」(千倉書房)など。

日本工業大学の正門を入って右へ。『箱根登山鉄道モハ1形-103号』が見えてきた先にある3000㎡の大きな建物が工業技術博物館です。

開設は1987年。学園創立80周年を記念して誕生した博物館には、日本の産業技術の発展に貢献した代表的な工業製品が400点ほど展示されています。

「世界初や日本最古といったキャッチーな機械はないのですが……」

学芸員であり同博物館の主任を務める上原嘉宏さんはこう謙遜しますが、館内には、興味深い機械が満載です。

例えば、約270台ある金属部品などを加工する工作機械の7割ほどが、「動態保存」されていて、すぐに動かすことができます。明治、大正、昭和につくられた工作機械が当時さながらに動く様は見ているだけで楽しいですし、どれも学術的価値も高いといえます。

「動態保存」で継ぐものづくりのロマン



1 『イギリス ダブス社製蒸気機関車2100形-2109号』。1891年（明治24年）にイギリスで製造され、日本鉄道が輸入した蒸気機関車。1993年に工業技術博物館に寄贈され、動態保存中。撮影日は、メンテナンスの一部を担っている学生が、特別に牽引機で機関車を動かしてくれた。2 1907年から65年間操業していた植原鉄工所を復元。NHK朝ドラ『梅ちゃん先生』のロケ地としても使用。3 日本における動力付き飛行機による初飛行に参加していた日野大尉が私的に設計・製作した2号機の復元機。4 『自動歯切盤』。グールドエバーハート社製、1901年製造（写真右）。歯車を加工するための機械で、左は学生が3年がかりで複製したもの。5 経産省『ムーンライト計画』で試作された出力10万キロワットの『レビートガスタービン』。6 走行により真円度が悪くなった鉄道車輪を加工する『車輪旋盤』。7 『箱根登山鉄道モハ1形-103号』。2019年の引退後、静態保存されている車両。

工作機械の仕組みや歴史を学び、発想力を鍛える

しかも、展示するにあたってホコリは取り除いていますが、表面の塗装をし直すようなことはせず、当時のままの姿を保存しているとのこと。

「塗装の剥がれ具合やその位置から、どの部分が剥がれやすいのかなどを知ることができます。機械を設計する人にとっては、こんな情報も価値があるものなのです」（館長・清水伸二さん）

機械は年代順に並べられているので、進化の歴史を、目の前にある実物を比較しながら学ぶことができます。

「戦前の国産機械の多くは、ドイツやアメリカなどの名機をコピーしつつ、日本人の体形に合わせて設計し直しております。並べて展示されているからこそ、違いも実感できます」（上原さん）

幅広い来館者が楽しめる工夫を

工業技術博物館が展示方法に工夫を凝らしているのは、学生や企業の新人、中堅技術者、一般市民の方など、幅広い来館者に「楽しんでもらい、ものづくりの楽しさへの理解を深めてもらいたい」（清水さん）からです。

「最近では、『機械』がピンとこない時代。小さい頃からものづくりに興味を持ってもらいたく、小中学生を対象にしたイベントを行う一方、企業の新人研修も受け入れるなど、専門家の育成も支援しています」（清水さん）

そのためには、動く状態での保存が重要だと清水さんは言います。

「動態保存だからこそ提供できる体験を、一人でも多くの人に体感していただき、電車や自動車など、私たちの生活を支える身近な機械や、衣食住に関わるさまざまな機械を『機械』として再認識し、それらをつくりだしている『工作機械』に興味を持ってもらえるよう、これからも博物館の充実に取り組んでいきます」（清水さん）



Well-beingな 社会の実現に向け 研究成果を発信

▶ 法人名 光華女子学園
▶ 大学名 京都光華女子大学



飲み込みやすいように材料の配合を工夫して開発された「やわらか和菓子」。

食べ物^{えんげ}を飲み込む力が低下した方向けの嚥下調整食^{えんげ}と菓子や機能性を有したウェルネス・スイーツの開発は、京都光華女子大学の基幹研究として、取り組んできたものです。2025年8月25日から31日にかけて、成果を大阪・関西万博の関西パビリオン京都ブースで発表しました。

展示の中心は、見た目の美しさを保ちながら舌や唇でつぶせる嚥下調整食と菓子（やわらか和菓子）。「食のバリアフリー化」を目指す研究の成果です。

また、健康志向のウェルネス・スイーツも注目を集めました。希少糖「アルロース」を使用した血糖値上昇抑制、脂肪燃焼促進作用が期待できる水ようかんや、ノンカフェインで葉酸やカルシウムなどの栄養素を豊富に含んだキハダカヌレやフィナンシェなど、多様なニーズに応えるウェルネス・スイーツは今後より需要が高まる分野でしょう。

日本の伝統技術とサステナビリティを

融合させた新たな提案として、着物や帯をボトルカバーなどにアップサイクルした作品も展示しました。着物を着る機会が減少している背景から、「思いをつなぐ」をテーマに、学生が就労支援B型事業所と協働で制作したものです。

老舗畳店と学生がアイデアを出し合って作成した“い草”のカップスリーブも、来場者から関心を集めました。日本の伝統素材を現代的なライフスタイルに取り入れたデザインが好感を得たようです。

京都伏見の老舗酒造との産学連携により開発した、日本酒「光HIKARI」と「華HANA」の試飲会は、長蛇の列となる大好評。女子大学生の視点から改良された飲みやすい味わいが人気を集め、日本酒文化の新たな可能性を世界に発信する貴重な機会となりました。本学は、大阪・関西万博での経験をレガシーとし、今後もwell-beingな社会の実現に向けて、教育・研究活動を推進してまいります。

大×高×中連携 ワークショップで 協働学習を実践

▶ 法人名 城西大学
▶ 大学名 城西大学



中高生合わせて60名以上が本庄高校の一室に集合。そこから4～5名の混合チームをつくり、POPを制作しました。

城西大学は、埼玉県立本庄高等学校、本庄市内の中学生との連携による探究型ワークショップ「つくる！つながる！本高ワークショップ2025」に協力しました。

2025年8月5日に本庄高校で開催されたワークショップには、本庄高校の生徒と本庄市内の中学生約40名が参加。課されたテーマは「本庄市内の●●のPOPをつくらう」で、まず城西大学経営学部⁰³の柴沼真教授から、マーケティングにおける基礎的な内容について講義が行われました。その後、中高生が混成グループを組み、デザインツールCanvaを使用して、本庄市内の施設や企業のPOP制作に挑戦。完成したPOPIは、実際に施設や企業で使ってもらうことが想定されています。

この活動において、城西大学の学生はアドバイザーとして各グループを巡回し、中高生の探究活動を支援しました。彼ら・彼女らの多くは、学部横断的な文理融合アクティブラーニング型授業である「協創力体

験演習」の履修者や、教職を目指す学生です。彼らは、同演習で培った協働的課題解決力を実践の場で発揮し、活動の円滑な進行をサポートしました。

参加した中高生は、大学生との交流を通じて視野を広げ、異なる年代と協働することで、のびのびと創造力・柔軟性を発揮していました。また、グループワーク中の高校生や大学生との会話は、中学生にとって自らの進路決定やキャリアの参考となる貴重な機会となったでしょう。

本庄高校からは「城西大学の協力があつたからこそ実現できた。ぜひ継続して、さまざまなイベントを今後も開催したい」との声が寄せられました。

本イベントは、中学・高校・大学が連携して探究型学習を実施する、地域連携の新しい形となりました。今後も「協創力体験演習」などで培った本学の学生の力を活かしながら、地域の教育の支援・連携を継続的に展開していく方針です。

産学官連携で 減塩レシピ開発。 啓発ツールを展開

▶ 法人名 実践女子学園
▶ 大学名 実践女子大学



減塩レシピの開発。調理はもちろん、レシピカードに掲載する写真撮影なども学生が担当しました。

国民の健康づくりの重点課題である「減塩」の普及・啓発のため、実践女子大学は、東京都南多摩保健所、株式会社京王ストアと連携し、減塩レシピの開発と啓発ツールの展開を行いました。

この産学官の三者連携は、南多摩保健所が主催する「栄養・食環境地域ネットワーク会議」の取り組みの一環として実施されたものです。生活科学部食生活科学科管理栄養士専攻の学生22人が参加し、大学で学んだ専門知識と自由な発想を組み合わせて、減塩レシピを開発。さらにそれを広く伝えるツールを開発しました。

啓発ツールは4種類。「フライパンで焼くだけ！野菜たっぷりグリルドチキン」をはじめ、3種類の減塩レシピを掲載したレシピカード、「いつものお買い物から減塩にチャレンジ！」など、印象的な言葉を用いた15秒のデジタルサイネージ動画、「我慢しない減塩」といった分かりやすい言葉を用いた帯カード（POP）、日常的に続けら

れる減塩のコツなどを大きな文字で見やすく紹介したリーフレットです。

これらの啓発ツールは、京王ストアの都内4店舗で1カ月間展開されました。特にリーフレットは、当初の予定を大幅に超える配布枚数を記録し、増刷を繰り返すほどの人気ぶり。これは、情報を極力そぎ落とししたシンプルな構成が関心を引いたためではないかと分析しています。

学生たちは、本プロジェクトを通して、専門知識を一般の方に「簡単かつ手軽に挑戦してもらえる」形に落とし込むことの難しさ、「伝える力」の価値を学びました。周囲の意見に耳を傾け、チームで協力し目標を達成する重要性など、管理栄養士に必要な「しなやかさ」も習得できたのではないでしょう。

この連携事業を通して、大学の知識提供と企業・自治体のフィールド提供が相乗効果を生み、地域社会に良い効果をもたらすことも再確認できました。

2025年8月20日、大阪・関西万博の大阪ヘルスケアパビリオン「リボーンステージ」にて、森ノ宮医療大学インクルーシブ医科学研究所の工藤慎太郎所長が株式会社フォーカスシステムズおよびTOPPAN株式会社と共同開発した「WalkCare」を特別出展しました。「WalkCare」は、ふくらはぎにセンサーを装着し歩くだけで、自身の歩行能力が数値化され、AIアバターとともに運動できる“未来のFitnessジム”です。

当日は天候にも恵まれ、「WalkCare」の概要説明、デモンストレーション、フリー体験会、研究内容の展示を通じて、延べ800～900人もの来場者を集めました。

特に夕方以降の「WalkCareフリー体験」は希望者が途切れることなく、想定を上回る大盛況。シンプルな操作で結果が得られる手軽さと、最先端技術によるフィードバックが、若者からご年配の方まで多様な世代から高く評価されました。

また、本学の学生も運営スタッフとし

て多数参加し、測定サポートや研究内容の紹介を担当。学生たちは、専門的な知識を活かしながら積極的に来場者とコミュニケーションを図りました。さらに、研究内容の展示ブースでは「股関節を守る！センサーを用いた最新のリハビリテーション」や「Stop膝痛！あなたの半月板は大丈夫？」などをテーマに、運動器に関する研究成果を紹介。学生が来場者に研究内容を丁寧に解説することで、研究成果の社会発信と教育的実践を同時に実現し、学生にとっても、今後のモチベーション向上につながる貴重な経験となりました。

工藤所長は、この研究を「誰でも、どこでも、簡便に測れるようにすること」という強い信念を持って進めてきたと述べ、今後も「人生の最期まで歩ける未来」を見据えた研究を継続していくとのこと。

本学は、西日本最大級の医療系総合大学として、今後も多職種連携チーム医療教育を実践していきます。

未来のFitness 「WalkCare」が 万博で大盛況！

▶ 法人名 森ノ宮医療学園
▶ 大学名 森ノ宮医療大学



当日は、学生が進行を担当し、歩行年齢の測定からAIアバターとの運動まで、会場を盛り上げてくれました。



広島修道大学
学長

矢野 泉

私立大学退職金財団
常務理事

守田芳秋

地方に根ざす私学の役割

守田 私立大学等を取り巻く環境が年々厳しさを増していくなか、今後私立大学等はどのような役割を果たしていくべきとお考えですか。

矢野 多くの地方で、国立大学は1県1校しかありません。そのため、地域の私学が「学生が学びたい教育」を提供していくことは、日本の将来にとって極めて重要です。しかし、地方の大学では自ら学生を獲得すべく動かねば、学生が集まりにくい時代になりました。

総務省の統計によると、その中でも、広島県は転出超過（一定期間における転出数が転入数を上回っている状態）が全国最多。進学や就職を機に、県外へ出ていく若い方が多いのが現状です。

しかし一方で、地元で学び、働きたいという学生も少なくありません。地方の教育水準を維持し、人口流出を食い止めるうえでも、地方私学の存在は欠かせないのです。地元で学ぶことの意義や地方ならではの強みをしっかり発信してい

くことが必要でしょう。

守田 その現状を踏まえ、貴学が2024年に策定された“2040年ビジョン”への強い想いとは？

矢野 予測の難しい時代だからこそ、自分たちの志を見失わないようにと、設立80周年となる2040年に向けて目標を設定しました。教職員で議論を重ね、たどり着いたのが、表題にある「開拓者精神」という言葉です。

本学は、原爆で被害を受けた広島への復興を支えるために、専門的な人材を育成してほしいという地元の強い要請を受けて設立されました。新しい時代に向かって、広島をリードしていく人材を育成する。今も本学の存在意義の根幹にあり、初代学長が大切にしていた言葉でもある「パイオニア精神」を現代に引き継ぎました。

さらに、校名にある「道を修める」という建学の精神に基づき、「未知(道)を切り拓く挑戦と創造の拠点」というテーマを掲げています。これは、「広島修道大学らしさ」を大切にしつつも、「変化を恐

れず挑戦する」姿勢を示しました。

学生の挑戦を支える“場”に

守田 ビジョン実現の柱である6つのバリューとは？

矢野 6つのバリューは、研究・教育・学生支援などを横断して「共通して大切にしたいこと」という観点からまとめました。中でも特徴的なのが、1つ目の「誰もがやりたいことに挑戦できるトボス」です。トボスとは、ギリシャ語で「場所」。学内が挑戦の場や居心地のいい空間となるように、施設や制度などの環境を整えています。

守田 具体的に、どのような取り組みをされているのでしょうか。

矢野 ラーニングコモンズの場所を増やしています。2015年に建てた「協創館」には、国際センターなど3つのセンターを配置し、国際交流や学生グループが学び合える拠点をつくりました。そのほか、修道学園創始300周年記念事業として新設した体育館前には、学生がくつ

ろげる人工芝の広場を整備しています。芝生にごろごろ寝そべりながら昼寝をしたり、レポートを書いたりできる憩いの場になりました。リラックスできる空間から、新しいアイデアや挑戦が生まれてほしいですね。

守田 今、大学にはリアルな“場”の魅力とデジタル環境の充実、双方が求められており、貴学のバリューには「誰もがやりたいことに挑戦できるトボス」と「デジタルシナジーキャンパス」の2つが並んでいるのは、とても魅力的です。

矢野 ありがとうございます。もう一つ特徴的なバリューが、「社会からつながりを求められる大学」。地域から求められて存在している大学なので、社会連携を大切にしていきたいと考えています。

守田 2010年から実践されている「地域つながるプロジェクト」ですね。

矢野 学生が自ら地域の課題を見つけ、チームで解決策を考え、大学が資金支援を行うプロジェクトです。近年は地域から課題を募集した「課題設定型」や、気軽に参加できる「発見型」など、段階的な仕組みを整備しました。地域に根ざした実践の積み重ねが、まさにビジョンの具現化につながっています。

成果として横展開したものが、「防災意識を高めるプロジェクト」。地域防災に関心がある学生が2021年度に立ち上げました。他地域にも広がり、防災イベントを地域の方と企画したりしていま

●図表 広島修道大学2040 ビジョン・バリュー



す。防災士の資格を取得した学生もいて、大学全体で防災ボランティアを育成する活動に発展しました。

学びたいときに学べる仕組みを

守田 最後に読者である教職員の皆さまにメッセージをお願いします。

矢野 どんな時代であっても、やはり大切なのは「人」。大学には、その人を育てるという大きな使命があります。教職員一人ひとりが、その責任を認識し、日々の教育・研究に取り組むことが何より重要です。日本の高等教育に携わるすべての人が、仲間として連携しながら進んでいくことが求められています。

また、高等教育における修士・博士課程の充実も課題の一つ。本学では、成り立ちからも実学重視の学士課程を通

じて教育を行っています。「地域のために」は重要なキーワードです。地域の企業からも「即戦力として活躍できる人材」と高く評価をいただいています。その反面、大学院進学を充実させていくことの難しさもあります。しかし、本学の使命は「地域で学んで世界を支える人材を育てる」こと。そのうえで、「専門性を深めることが面白い」と感じてもらえるようにしたいですね。

学士卒業後、すぐに大学院へ進まなくても、「もっと学びたい」と思ったときに挑戦できる環境があることが理想です。地方ではそうした仕組みがまだ十分ではありませんが、そこに応えていくことも地方私学の役割だと考えています。

守田 本日は貴学のさまざまな取り組みを通して、学びの可能性をお聞かせいただき、ありがとうございました。 **B**

編集後記

本年も広報チームが各地の維持会員校を訪問し、貴重な体験等をさせていただき御礼申し上げます。さて、今号と前号の特集では「職場」が隠れた共通テーマとなっており、さまざまな観点から計6人の方々にお話しいただきました。前号(当財団HP掲載)と合わせてお読みいただくと「職場」や働き方に対する数多くの課題や成長、そして成功へのヒントを得て自己だけでなく他者や組織の在り方等にも「気づき」があれば幸いです。現在、仮称「BILANC Online」を検討しており、タイムリーかつ広範な情報発信に努めていく予定です。末筆となりましたが、どうぞ良い年をお迎えください。

(広報チーム&(も))



広島修道大学キャンパスにて。