

# 大学時報

UNIVERSITY CURRENT REVIEW

No.386

2019

5

隔月刊



学祖・下田歌子について学ぶ「夏季セミナー～学長と行く、学祖故郷の旅～」(実践女子大学)

## 特集 LGBT等に関する理解醸成と大学の取り組み

座談会 大学における親子関係

——教育、学生指導を保護者と共にどう展開するのか——

小特集 大学の学事暦について考える～クォーター制導入事例を中心に～

明日への試み 武蔵野大学 わが大学史の一場面 昭和女子大学

加盟校の幸福度ランキングアップ

フェリス女学院大学／神戸女学院大学／天理大学

クローズアップ・インタビュー

虎屋17代当主・代表取締役社長 黒川 光博さん

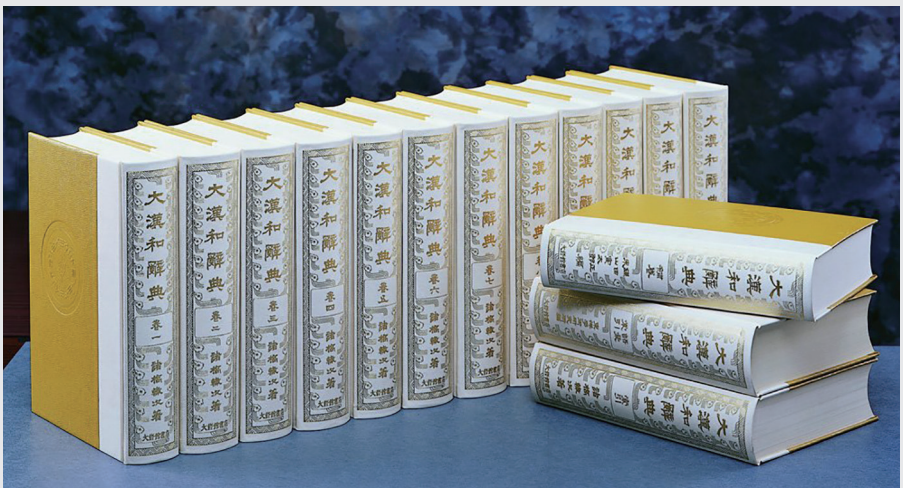
日本私立大学連盟



昭和18年刊行「大漢和辭典」  
第一卷・初版



大漢和辭典編輯室「遠人村舎」にて(昭和11年11月)



大修館書店「大漢和辭典」全十五卷











実践女子。この誇りを、社会に、世界に。

実践女子学園は2019年、創立120周年を迎えました。

# 120<sup>th</sup> Anniversary



実践女子学園は、近代女子教育の先駆者である下田歌子の「女性が社会を変える、世界を変える」という建学の精神のもと、1899（明治32）年に創立されました。

2019年5月7日に創立120周年を迎え、創立者生誕の地、岐阜県恵那市岩村町で記念式典を挙行し、節目の日を祝いました。

この先の130周年、140周年を見据え、創立者の志を受け継ぎ、新しい時代に即した教育を創造して、品格ある自立した女性を育てます。

# 実践女子大学

## 実践女子大学短期大学部



実践女子大学・実践女子大学短期大学部の新しい学生支援制度 **J-TAS**



# 入学前から卒業後まで 一人ひとりの個性を大切に、成長を実感し 自信を持てる学生生活を後押しします。



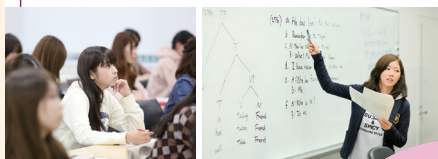
2019年4月より、新たな学生支援制度J-TAS(ジェイタス):Jissen Total Advanced Supportがスタートします。豊かな教養と社会で活躍しうる実践的な教育、教職員間における学生一人ひとりの情報の共有、自分の「今」と「これから」を客観的に見つめるための多彩なサポートシステムを用意。これらを通じて、すべての学生が自信や周囲からの信頼を得ながら成長し、自らの手で未来を切り拓く力を養えるようバックアップします。



## ① 成長を実感できる学びを提供

### A. 授業の改革

企業とコラボレーションした課題解決型授業や新しい学習法による語学教育、演習型授業など、社会で役立つ学びを提供。教養教育では新科目区分「女性を生きる」を新設するなど内容を刷新。キャリア教育でも、将来に向けた行動を着実に進めよう、授業改革を行いました。



### B. 課外活動の充実

学友会や各種サークルに加え、日本相撲協会との産学連携による公式グッズ開発及び販売支援やオープンキャンパスで実施するJISSENトークライブなど、学生主体で行う課外活動プロジェクトを数多く展開。授業以外の場でも、成長の機会を提供します。



# J-TAS

Jissen Total  
Advanced Support

## ② 学生支援スタッフがサポート

履修や授業について相談に乗る「カリキュラム・アドバイザー」や、就職・進路のアドバイスを行う「キャリア・アドバイザー」など、学生支援専門のスタッフを日野・渋谷両キャンパスに配置。学生の充実した学生生活をサポートします。



## ③ 成長が見える化するサポートシステムを展開

自分の長所やどんな能力が必要かを把握できる「成長診断テスト」や、授業や課外活動でどれだけ成長できたかを振り返る「学修ルーブリック」など、現状を見える化するツールを用意。これらの結果を一覧にまとめることで就職活動にも役立つ「自己成長記録書」も作成できます。

### 自己成長記録書





# 学生がJ-TASへの期待を語る

本学の学生会執行委員会で学生代表として活躍する2名に、J-TASでどんな学生生活を送り、将来に役立てたいかを語り合ってもらいました。



(左) Aさん (右) Bさん

ながるシーンが増えそう

**Bさん**..学びの内容も、よい「将来役立つ」ことを踏まえたものになったり、社会と接しながら行う課外活動が用意されたりして、それを意識した学生生活を送ることで成長につながるシーンが増えそう

**寄り添ってくれることが魅力、フル活用して未来を広げたい!**

**Aさん**..学生の情報を教職員が共有する、という点もいいですね。私はこれまでゼミの先生に進路の相談もしていたのですが、これからは自分が学んできたことや成長の度合いなどのデータをもとに、より踏み込んだアドバイスをいただけるのでは、と思っています。



**Bさん**..私は学生支援スタッフに相談して学生生活をさらに充実させたい。将来に向けて必要なスキルを伸ばすためには、どんな授業を受けたり、課外活動に参加したり、いいかを教えてもらえるのは心強いです。目標が定まらない学生にはどの方向を目指すべきか一緒に考え

**Aさん**..学生の情報を教職員が共有する、という点もいいですね。私はこれまでゼミの先生に進路の相談もしていたのですが、これからは自分が学んできたことや成長の度合いなどのデータをもとに、より踏み込んだアドバイスをいただけるのでは、と思っています。

**Aさん**..せっかくの制度です。成長診断テストや学修ルーブリックも、自分の現状をしっかりと見つけて記入する。学生支援スタッフや教員のもとにこまめ

**Bさん**..学生生活の中でも、自分は何を習得しているのか、また意識していないけれど何に適性があるのかなどを客観的に把握するのに役立ちそうですね。

てくれることも頼もしいですね。  
**Aさん**..自己成長記録書も気になります。成績や活動履歴が一覧化されるので、自己分析がスムーズに行えるようになると期待しています。



**Bさん**..J-TASは受け身でも利用するのはなく、学生も積極的に参加して育てていくものかもしれないですね。J-TAS 1期生としてどんな活用して「J-TASをどう利用すればいいか」を学生目線で明確にしたい。それを先輩たちに受け継いでいきたいです。



## J-TAS活用のモデルケース

### カリキュラム・アドバイザー

まず、人と信頼関係を築く力を伸ばしては？グループワークを通じて身につけられるプロジェクト型授業がオススメです！

人と関わるのが好き！  
将来に向けて、今からできることはありますか？

### カリキュラム・アドバイザー

成長診断テストの結果から、向いていると思います。けれど親和性が少し弱いので、ボランティアに参加してホスピタリティを学んでみては？

接客業に興味がありました。私に向いていますか？

### キャリアアドバイザー

1年次からいろいろなことをがんばってきたんですね。自己成長記録書を見ながら一緒に検討して、効果的なアピール要素や伝え方を考えてみましょう！

ホテル業界への就職を希望しています。面接でどんなことをアピールできますか？

### 憧れのホテルに就職!

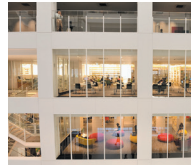


1年次

2年次

3年次

4年次



# 実践女子大学

## 実践女子大学短期大学部

渋谷キャンパス

日野キャンパス

文学部

人間社会学部

短期大学部

生活科学部

国文学科  
英文学科  
美学美術史学科

人間社会学科  
現代社会学科

日本語コミュニケーション学科  
英語コミュニケーション学科

食生活科学科  
生活環境学科  
生活文化学科  
現代生活学科

# 大学時報

No.386

2019.5



## 社会を変える、世界を変える、 女性の育成

城島 栄一郎

● 実践女子大学  
実践女子大学短期大学部 学長

本学は、学祖下田歌子が「女性が社会を変える、世界を変える」という信念の下、「品格高雅にして自立自営しうる女性の育成」を目指して1899（明治32）年に実践女学校、女子工芸学校を設立し、2019（令和元）年5月に創立120周年を迎えた。地球規模の視点としては、増え続ける人口問題、環境問題、経済や社会のグローバル化、日本では少子高齢化をはじめ、課題は山積している。これらを乗り越え未来を切り開くためには、男女が同等に働き、意思決定し、社会に貢献することが必須である。

# トップに立って経営する快感

井出 健治郎 ●和光大学長

## 1 異質力で、輝く。

2019年度入学登録において、新入生に次のように、和光大学のキャッチフレーズである「異質力で、輝く。」を紹介しました。

「和光大学のキャッチフレーズは『異質力で、輝く。』です。皆さんに、異質力で輝いてほしいわけです。異質力（いしつりょく）とは、何でしょうか。

個人的にですが、少し解釈してみます。皆さんはそれぞれ個性があります。他人とは違う、自分らしさがあります。既に気づいているかもしれませんが、いや、気づいていない方が多いかもしれません。

とすれば、今日から、和光大学の特長の一つである『講義バイキング』で、サークルなどで先輩や後輩とコミュニケーションすることによって、ゼミナ-

ルなどで先生から指導を受ける中で、自分らしさ・個性に気づいてください。気づかされてください。

まずは、自分はどんなタイプなんだろうという気づきが必要です。気づいたら、今度はそれを輝かせるために、磨いていくことが必要です。光らせる、輝かせる前に、自分らしさ・個性を磨いてください。そして、最後に輝かせる。その輝かせるときには、自分らしさ・個性というコトバにかえて、皆さんのそれぞれの異質力で輝いてください。それを和光大学で共に教えるのです」と。

## 2 人件費比率の引き下げを……所信の実現に向けて

大学・学園の財務を改善したいと学長選挙の所信を示し、「人件費比率を下げる」と明言し、訴えまし

た。実現に向けて、この数字を任期中に達成する必要があります。なかには、人件費比率を下げることもしか手立てがないのかというご批判があるかもしれませんが。もちろん、財務改善の一つの手段でしかないのですが、最大の一手であるともお答えするしかありません。

### 3 教育・経常活動収支差額のプラス 残高を目指して

恥ずかしながら、本学の財務状況は、2017年ベースで、活動収支計算書（企業でいう損益計算書）によれば、本業である教育事業がマイナス残高です。活動収支差額、いわゆる利益「もうけ」は、収入・収益から支出・費用を差し引くことよって算定され、引き算した結果の「あまり、残り、残高」に相当します。

とすれば、引き算した結果をプラスにするためには、収入・収益が支出・費用を上回るようにする必要があるであり、そのためには収入・収益を増やす一方で、支出・費用を減らしていく……これを徹底するしかないということになります。会計学の大家

である恩師・早稲田大学名誉教授の染谷恭次郎先生が、30年近く以前に、「こう考えた考えは、なにも企業や組織だけではなく、人間の行為・思考としても当たり前のことと思っている。けれど、なかなかうまくいかないものだ」と研究室の雑談でおっしゃっていたのを思い出します。

### 4 収入・収益の増加策について

大学の収入・収益、つまり「稼ぎ方」には、いわゆる学生納付金、補助金、寄付金など複数の方法があります。全てを説明することはできませんので、学生納付金を取り上げてみます。極めて単純に言えば、企業の売上金額は、単価×数量で算定され、大学も基本的には同様に考えられます。つまり、（一人当たりの）納付金×学生数です。

とすると、一つは学生数を確保する……当然のことですが、収入・収益にもっとも影響します。これは、どの大学でも、教職員や多くの関係者の方々にご尽力をいただいているところなのです。

もう一つは、（一人当たりの）納付金です。値上げをすればよいという単純な議論は早計です。これは、

企業においても販売数量との兼ね合いで大変慎重な検討が必要になります。ただし、外部環境として2019年には消費税率10%アップという経済要因が想定されます。本学の場合、実は消費税が導入された数十年前から、収入の部分において消費税対応をせず、消費税負担分は経費負担増として対処しています。納付金における消費税分は、ある時期に対応した大学も数多いと側聞しています。

## 5 支出・費用は固定費管理の指向へ

一方、支出・費用は費目別に項目だてられており、企業でいうところの材料費・労務費（人件費）・経費に相当します。大学教育研究経費、人件費、事務管理経費などと表示されますが、基本的には、「何に使ったか」ということです。

また、支出・費用は、ポリウム（たとえば学生数）という数量との関わり合いから、変動費・固定費という区分の仕方もあります。ご承知のように、変動費は、数量の増加と同時に（基本的に）比例的に増加していく費用です。固定費は数量とは無関係に一定金額を要する費用のことです。

とりわけ、数量が伸び悩んでくると、経営において、この固定費にかなりの負担を覚えます。バブルの崩壊から立ち直りを見せた2000年以降の企業の財務戦略は、「固定費の徹底的な管理」にあります。その固定費の代表格が人件費であることはいうまでもありません。

企業と大学や非営利法人とは異なるというご意見もあります。しかし経営という組織が生き延びていくためのおカネの知恵は、そう大きく変わることはないというのが研究上および経験上の知見です。

## 6 ミックス戦略と経営分析の重用

重要なのは、収益の中から、どの費用にいくら要したかです。これがいわゆる経営分析であって、人件費比率はまさにそうです。人件費比率は、収益のうち、ヒトに要した・使った額の比率です。

比率を下げるには、分母である収益を増やすこと、分子である人件費を減らすことで実行され、その両面を可能な限りミックスさせていくことが肝心です。

納付金×学生数を基本とする収益の分母を増やしていく戦略や、分子である人件費の内訳である基本

給・賞与・諸手当などを精査していく戦略を検討することによって、人件費比率が高率から妥当な比率になっていくことになります。金額ベースを越えて、パーセントなどの分析比率の精査を行い、収支差額の安定化（利益率の向上）を図ることが大切です。

## 7 10年、20年先を見据えた財務戦略

企業のCFO（Chief Financial Officer：最高財務責任者）の方々と懇談する機会がありますが、財務のことを本気でやると恨まれるというお話が決まっています。そうかもしれないとすれば、誰かがその任を負わなければならないとすれば、大学の長が責任者として当然のことだと思っています。

それも、10年、20年先を見据えたとき、「いま実行しなければならぬ」使命と思うからです。

## 8 マネジメントしないと分からない

浅学非才ながら、専門は病院会計学、病院経営分析です。これまで、病院や企業の経営に外部からアドバイスすることはありましたが、トップの立場で経営したことは、もちろんありません。

実感は、「習うより慣れろ」、「机上でなく実践」です。実際に学長として経営に参画し、責任を持つ。

財務をはじめとして、総務・人事・法務などさまざまなことを考えて、意思決定する。ある企業の社長が、インタビューで「とにかく、実際にトップに立ってやってみないと本当のことは分からない」と発言していたことに気づきと同感をおぼえます。本書の読者の多くは、大学に身を置く方々の中でも、きわめて限られた・選ばれた方だと思います。タイトルの「快感」はおこがましくもあり、責任も重いのですが、それを超えるやりがいがあるのではないのでしょうか。

ほぼ50歳をこえた節目に、こうした経験ができることに感謝しつつ、また日本私立大学連盟のさまざまなセミナーや研修の機会に、皆様から教えていただきたいと思っております。

