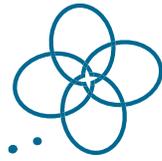
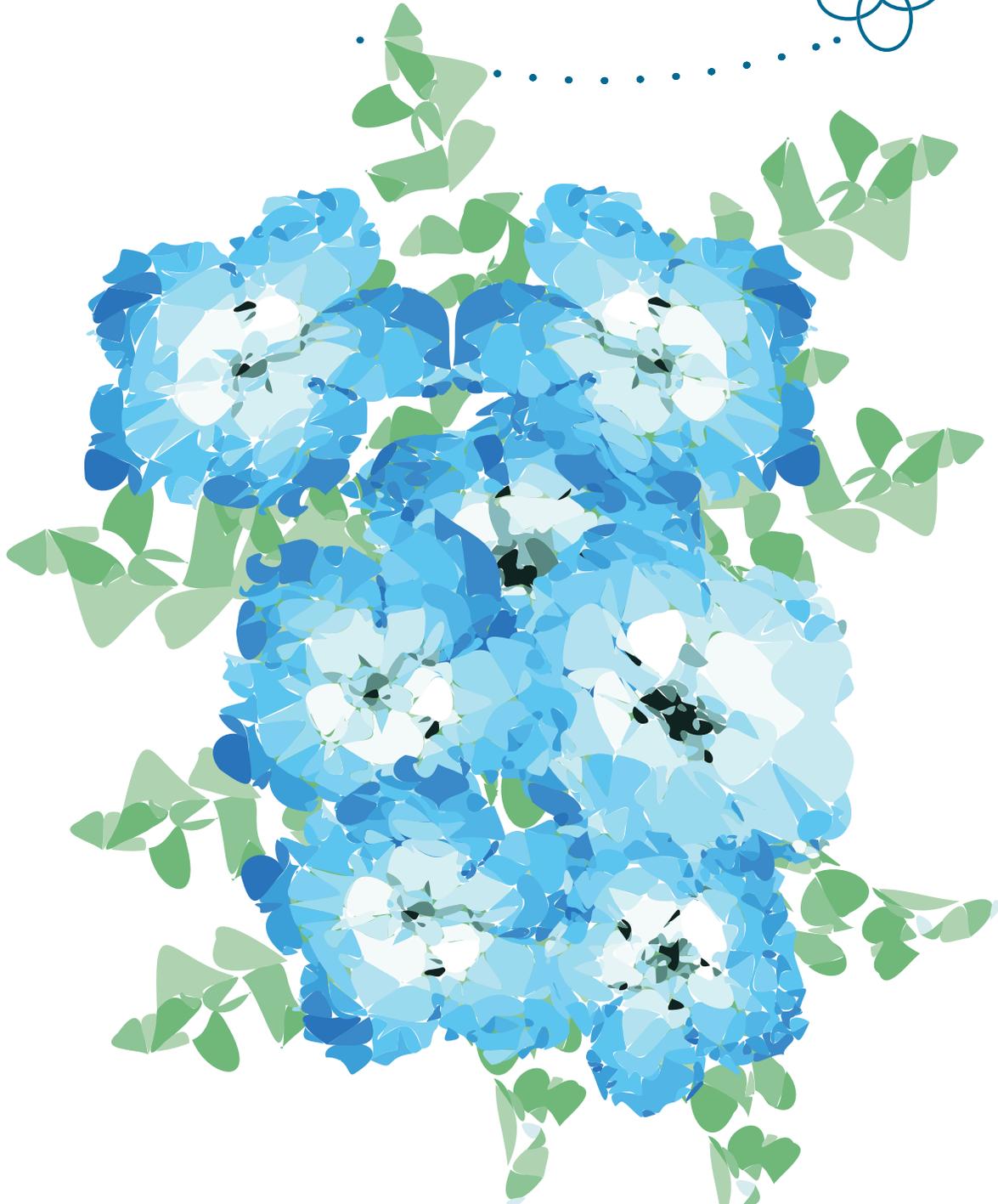


ココラエ



公益法人向け
情報誌

特集 学校法人のガバナンス



『私立学校法の改正について』
『学校法人における人的資本開示』

【インタビュー】
昭和大学 / 河合塾

【トピックス】
『2021年度 国立大学決算のポイント』

【SDGsに取り組む団体のご紹介】
独立行政法人日本学生支援機構

いっしょに、明日のこと。
Share the Future

 SMBC日興証券

No.21

CONTENTS

特集 学校法人のガバナンス

レポート

- ・ 私立学校法の改正について
SMBC日興証券株式会社 公益法人業務部 制度調査課 主任研究員 河田 剛 ————— 3
- ・ 学校法人における人的資本開示
有限責任監査法人トーマツ 武市 歩 氏 ————— 8

インタビュー

- ・ 優れた医療人に必要な他者理解の力を育む
学校法人昭和大学 理事長 小口 勝司 氏 ————— 13
- ・ 変化の先を見据え、一人ひとりの学びを支援
学校法人河合塾 理事長 河合 英樹 氏 ————— 22

トピックス

- ・ 2021 年度 国立大学決算のポイント ————— 32
- ・ SDGs に取り組む団体のご紹介 第 4 回 ————— 36
- ・ 独立行政法人日本学生支援機構

■ 表紙タイトル：優雅なブルー

■ 作者

大阪芸術大学 芸術学部 デザイン学科 坂本 千帆さん

ネモフィラの花を用いたデザインです。青色の色合いや優雅さを現し
自然の美しさや穏やかな雰囲気イメージしました。



- * 本資料に記載の全ての内容は、別段の表示がない限り、その作成時点において施行されている法令に基づき作成したものでありますが、将来、法令の解釈が変更されたり、制度の改正や新たな法令の施行等がなされる可能性があります。
- * 実際の取引等をご検討の際には、今後の制度改正の動きに加え、具体的な実務動向や法解釈の動き等にご留意いただき、所轄の税務署や弁護士、公認会計士、税理士等の専門家にご相談の上、お客様の最終判断をもって行っていただきますよう、お願い申し上げます。

私立学校法の改正について

SMBC日興証券株式会社
公益法人業務部 制度調査課
主任研究員 河田 剛

改正私立学校法が 2025 年 4 月施行へ

2023 年 4 月、私立学校法の一部を改正する法律案が国会で可決された。施行は 2025 年 4 月からとなる。2019 年にも私立学校法の改正が行われ、役員や監事の職務や責任の明確化や中期経営計画の策定などが規定されたが、この改正の過程で引き続きガバナンスの強化を検討する方針が示されており、今回の改正はそれに従ったものになる。近年、公益業態全般でガバナンス体制の整備が進められており、この流れに沿ったものとも考えられる。

文部科学省は今回の法改正の趣旨を「我が国の公教育を支える私立学校が、社会の信頼を得て、一層発展していくため、社会の要請に応え得る実効性のあるガバナンス改革を推進するための制度改正を行う。幅広い関係者の意見の反映、逸脱した業務執行の防止を図るため、理事、監事、評議員及び会計監査人の資格、選任及び解任の手続等並びに理事会及び評議員会の職務及び運営等の学校法人の管理運営制度に関する規定や、理事等の特別背任罪等の罰則について定める。」としている。

また、先行して公表された法案骨子においては「学校法人の機関設計について、「執行と監視・監督の役割の明確化・分離」の考え方から、各機関の権限分配について、法人の意思決定と業務執行の権限や業務執行に対する監督・監視の権限を明確に整理し、私立学校の特性に応じた形で「建設的な協働と相互けん制」を確立する観点から、必要な法的規律を共通に明確化して定める。」としていることから、理事長、理事会への権限集中による法人運営の不備を防止する意図を強く示したものとみられる。

改正法の概要

改正法の概要は以下の通り。

①理事選任機関の設置

「理事選任機関を寄附行為で定めることとする。理事の選任に当たって、理事選任機関はあらかじめ評議員会の意見を聴かなければならないこととする。理事長の選定は理事会で行うこととする。」

理事選任機関の設置が新たに定められた。理事選任機関が理事会、評議員会あるいは他の機関なのか法案上は明確になっていない。ただ、評議員会の意見を聞くべきとなっていることから、評議員会の権限が強化されているのは明らかである。また、所轄庁に解散命令を受けた法人の役員や私立学校法に違反し罰金刑を受けた者などが一定期間理事に就任できないとの規定が設けられた。さらに、文部科学大臣所轄学校法人等では外部理事を従来の1人以上から2人以上置くこととなった。

なお、文部科学大臣所轄学校法人等の範囲は政令で定めるとしており、知事所轄学校法人でも、全国的に展開するような大規模な法人は含まれる可能性がある。

②監事の選解任

「監事の選解任は評議員会の決議によって行い、役員（理事及び監事をいう。以下同じ。）又は二人以上の評議員と特別利害関係（一方の者が他方の者の配偶者又は三親等以内の親族である関係等をいう。以下同じ。）を有する者等の就任を禁止する。」

従来、監事の選任は理事長が評議員会の同意を得て行うとなっていたものを、評議員会の決議に変更している。また、利害関係者の就任を明確に禁止している。なお、大規模な法人については常勤の監事を置くことが法案に加えられた。

③理事、評議員の兼任禁止と定数

「理事と評議員の兼職を禁止し、評議員の定数は、理事の定数を超える数でなければならないこととする。評議員の総数に占める職員の割合、理事・理事会により選任される評議員の割合及び役員又は他の評議員のいずれかと特別利害関係を有する者等の割合に一定の上限を設ける。評議員会は、理事の解任を理事選任機関に求めたり、理事の行為の差止請求・責任追及を監事に求めたりすることができることとする。」

これまででは、評議員を兼任する理事が1人必要とされていたが、改正法では理事と評議員の兼任が禁止された。一方で評議員の選任が困難な場合に配慮し、従来の評議員の定数が理事の2倍以上という規定を変更し、理事の定数を超える数としている。また、理事、監事等との特

別利害関係者の人数について上限が設けられた。また、上記の通り、理事会への牽制機能が大幅に強められた。文部科学大臣所轄学校法人等については内部統制システムの整備も求められている。

④会計監査人の設置

「文部科学大臣所轄学校法人等では、会計監査人を置かなければならないこととする。また、会計監査人の選解任の手續や欠格要件等を定めることとする。」

文部科学大臣所轄学校法人等で会計監査人の設置が制度化されることとなった。また、従来私立学校振興助成法に基づいて会計監査を実施している法人でも、再度会計監査人を選任し直す必要がある。

⑤任意解散、合併、寄附行為に関する規定

「文部科学大臣所轄学校法人等においては、学校法人の任意解散・合併及び寄附行為の変更（軽微な変更を除く。）について、理事会の決定に加えて評議員会の決議を要することとする。」

今回の改正では、意思決定機関は理事会であり、評議員会は諮問機関であるという基本的な枠組みは維持するとされている。しかし、従来は理事会の意思が優先されていたのに対し、任意解散・合併及び寄附行為の変更については、評議員会が反対すれば実行できないことになった。この点でも評議員会の牽制機能が強化されている。

⑥子法人の調査権限

「監事・会計監査人に子法人（学校法人がその経営を支配している法人をいう。）の調査権限を付与する。」

学校法人が経営する子法人（事業会社等）に対しては、その経営実態が不透明であるとの指摘があり、今回は監事・会計監査人に調査権限が与えられた。なお、子法人の会計監査については独立して行われる。

⑦会計、情報公開、訴訟等の規定整備

「会計、情報公開、訴訟等に関する規定を整備する。」

従来、私立学校法には会計基準に規定がなかったが、学校法人会計基準に準拠するものとされた。学校法人会計基準の根拠が私立学校振興助成法から私立学校法に移ることに伴い、学校

法人会計基準の改正も予定されている。また、文部科学大臣所轄学校法人等については提出義務のある計算書類にこれまで含まれていなかった附属明細書が新たに追加された。また、インターネット等による公表義務が文部科学大臣所轄学校法人から文部科学大臣所轄学校法人“等”に、それ以外の法人にも努力義務が課せられたことには注意が必要である。

役員等に対する責任限定契約、補償契約、保険契約の規定も置かれた。

⑧役員の不正に対する罰則

「役員等による特別背任、贈収賄、目的外の投機取引及び不正手段での認可取得についての罰則を整備する。」

上記のような不正行為に対して特別背任罪、贈収賄罪、刑事罰が設けられた。

おわりに

前回の改正から期間をおかずに大幅な改正となった。文部科学大臣所轄学校法人等や大規模法人の定義、理事選任機関の具体像などは政令や文部科学省が示すモデル寄附行為等を待たなくてはならないが、内部統制体制の整備など、時間を要する作業が多いため、早急に対応を進める必要があると考えられる。

また、評議員会の役割が大幅に強化されているため、評議員会が正しく機能するためのメンバーの構成が重要となる。建学の精神など、各法人の特性を踏まえた一律ではないガバナンス体制の構築が求められるものと思われる。

参考文献

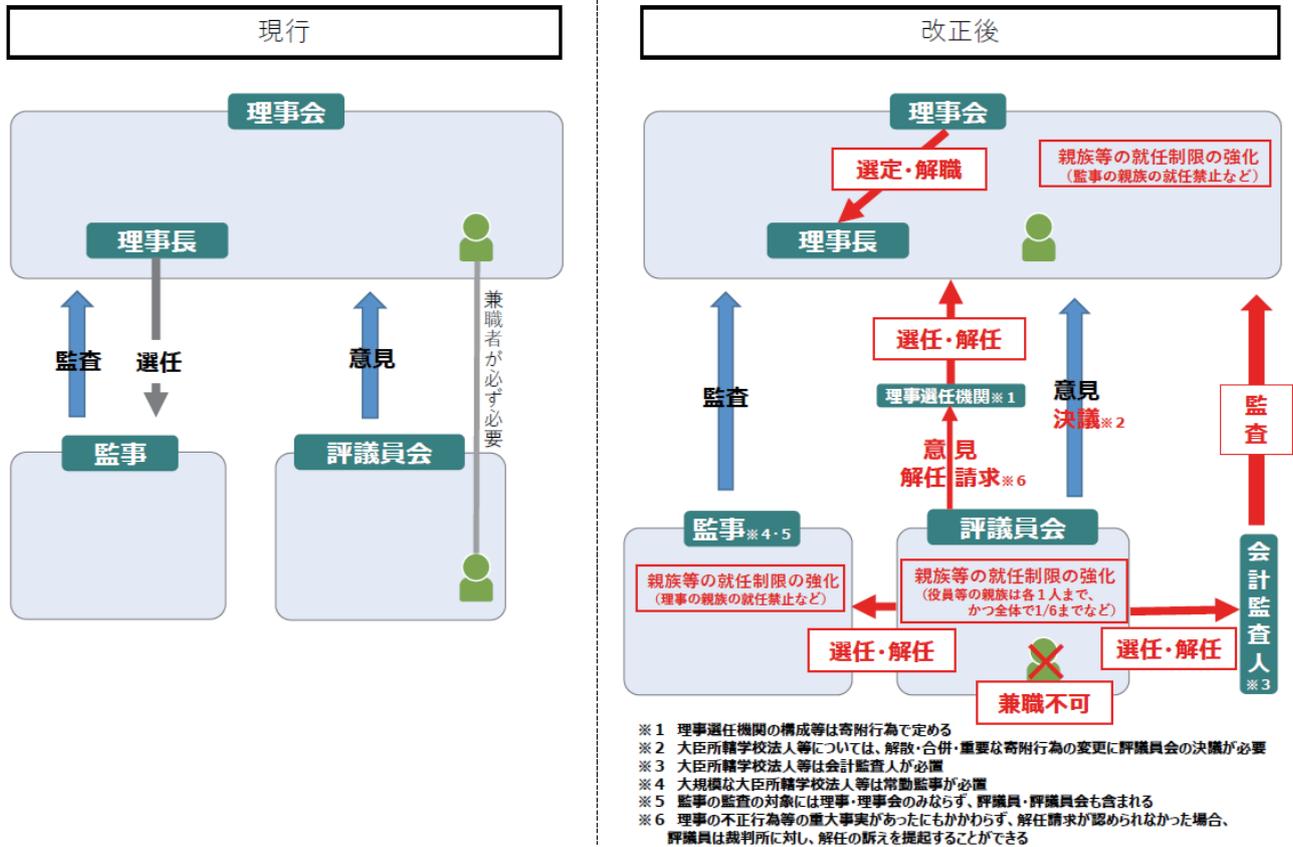
文部科学省『学校法人のガバナンス改革に関する Q & A (令和 5 年 1 月版)』

文部科学省 2023『私立学校法の改正について』

文部科学省 2022『私立学校法改正法案骨子』

文教科学委員会 2023『私立学校法の一部を改正する法律案(閣法第二一号)(衆議院送付)要旨』

図表 学校法人の内部機関の相互関係の改正ポイント



(出所) 文部科学省

学校法人における人的資本開示

有限責任監査法人トーマツ
武市 歩

1. はじめに

18歳人口の減少に反し、大学数の増加が大学間競争に拍車をかけ法人経営に大きな影響を及ぼしている。

- ✓ 受験者の食い合い、定数割れ等による収入減少
- ✓ 校舎改修、デジタル推進等による費用増加

このような中“選ばれる大学”であるためには“教育”、“研究”、“社会貢献”の観点から新たな価値を創造できる教職員の確保が求められる。

いま、上場企業に対し義務化された人的資本開示が注目を集めている。新たな価値創造を行う、“人財”としての教職員を育成するための解となる可能性があるためである。

2. 人的資本開示の特徴

人的資本開示では、その名の通り、開示に取り組むことで、組織の現状と目指す姿とのギャップを“見える化”することになる。その上で、ギャップの解消に向けて人材戦略の実装・高度化を進め、価値創造の取組みにつなげることが想定されている。



「まずは開示から」というのが本制度の特徴的な点であり、開示（見える化）を起点に、開示と改善の積み重ねを通じて価値創造の好循環を目指すことになる。

3. 人的資本開示における4つの柱

人的資本を含む、非財務情報は「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの項目を開示することになる。

ガバナンス	戦略	リスク管理	指標と目標
サステナビリティ（持続可能性）のリスクと機会を組織内で監督する機関と経営者の役割の説明	サステナビリティのリスクと機会に対応するための戦略を理解するための情報	サステナビリティのリスクがどのように識別、評価、管理、及び軽減されたかに関する情報	組織がどのように重大なサステナビリティリスクと機会を測定、管理しているかを理解するための情報

経営陣の関与という意味で「ガバナンス」が最も基本的な事項となる。例えば、理事長とともに人材戦略を主導する理事の設置・選任や人材戦略に関する理事会の役割の明確化など、人的資本経営を進めるにあたって経営陣が果たすべき重要なアジェンダと位置付ける必要がある。

ガバナンスを前提に、経営陣は「戦略」を立案する必要がある。具体的には、経営戦略上重要な人材像を特定し、現状と目指すべき将来の姿のギャップを埋めるための人材戦略を策定することになる。

私学法改正により中期計画の策定が義務化され、実務としても定着した感があるが、中期計画策定において特に犠牲にされやすいのが「ヒト」という経営資源である。「何をやるか」に議論が集中し、「誰がやるか」という観点が抜けやすいため、人的資本経営の趣旨を踏まえて、中期計画と人材戦略との整合性を今一度確認することをお勧めする。

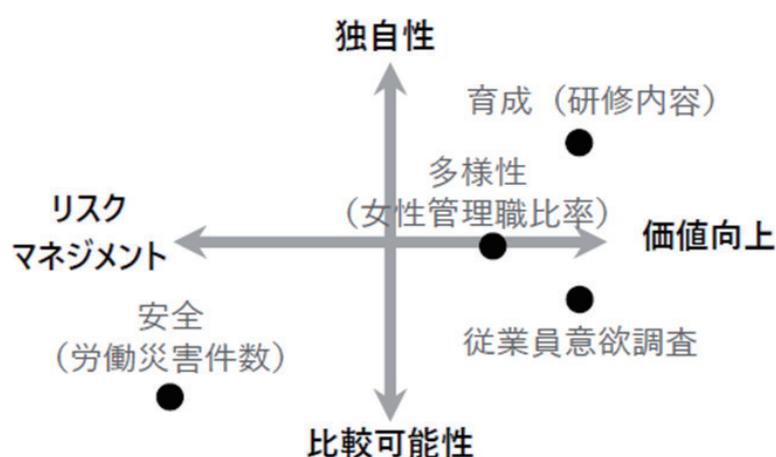
人材戦略を進める上での阻害要因（リスク管理）を極小化し、目指すべき将来の姿へ至る道筋を「指標と目標」という形で見える化していく。「指標と目標」はKPIとKGI、と言い換えればイメージしやすいだろう。

4. 人材戦略を踏まえた指標例

非財務情報可視化研究会が取りまとめた人的資本可視化指針によると、民間企業における一般的な指標例は以下の19項目である。これらは学校法人においても参考となる。

育成	リーダーシップ	多様性	多様性	健康安全	労働慣行
	育成		非差別		児童/強制労働
	能力/経験		育児休暇		賃金の公正性
従業員意欲		安全	福利厚生		
流動性	採用	健康安全	身体的健康		組合との関係
	維持		精神的健康		法令遵守/倫理
	後継者育成				

つまり、組織の重要課題に対する指標と、その指標が改善することでどんな良いことがあるのか、という観点から指標を選定する。



(出所) 非財務情報可視化研究会 人的資本可視化指針を基に作成

具体的には、価値向上とリスクマネジメント（横軸）、独立性／比較可能性（縦軸）の2軸を基に、組織の重要課題と価値創造ストーリーとの整合性を踏まえながら、指標の優先順位付けを行った上で、適切な指標を選択する必要がある。

5. 人的資本開示を契機にした人材戦略の実装・高度化に関する他私学の動向

これまで人的資本開示について述べてきたが、この流れを受けて私学の対応は大きく3つに分かれると考えられる。

- ✓ 学生募集に成功しており、かつ中期計画の更新が迫っている大規模私学(以下「先進的な私学」)
- ✓ 先進的な私学以外の私学のうち、“人財”確保・育成に危機感を持っている私学（以下「危機感を持つ私学」)
- ✓ 上記いずれにも該当しない私学（以下「その他の私学」)

「先進的な私学」は次の中期計画策定に当たり、人的資本開示における KGI、KPI を中期計画に織り込む等、比較的人的資本開示に積極的な傾向にある。教育業界に限らず、他の業界を相手にしてもなお、優秀な人材確保を志向しているためと考えられる。

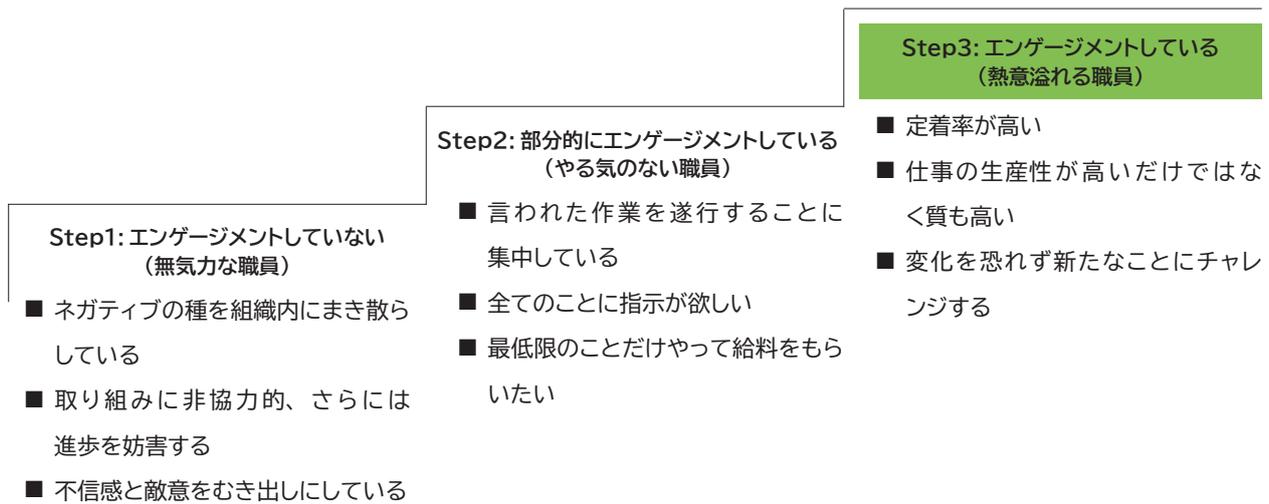
「危機感を持つ私学」は「先進的な私学」のように人的資本開示を行うまでには至らないが、上場企業の開示義務化を人材戦略の実装・高度化を進めるための一つの契機と捉え、学内の意見集約を行い、“人財”確保・育成のための施策を進めている。

“人財”確保・育成のための施策の第一歩目としては、エンゲージメント調査(教職員意欲調査)、または管理職研修から着手する事例が多い。

エンゲージメント調査は、民間企業においては既に定着しつつある取り組みであり、生産性の高い組織に所属する構成員のエンゲージメント(*)は高い、という研究結果に基づく、「従業員意欲」に関する指標と親和性が高いものである。

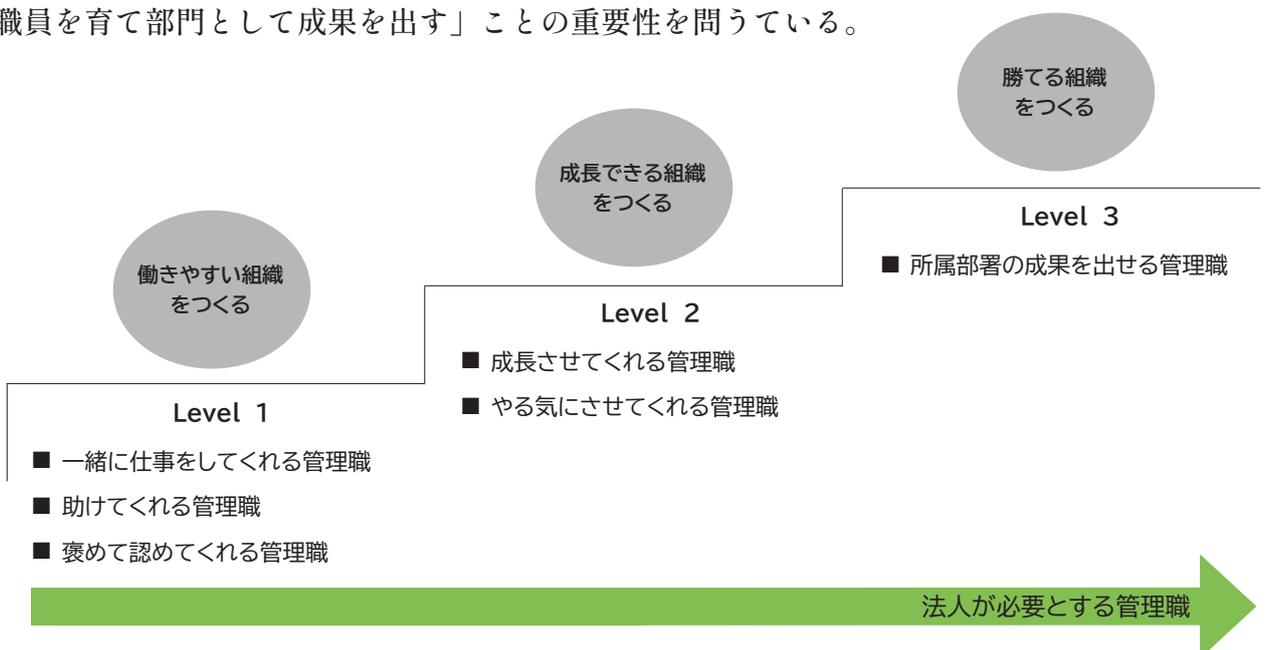
残業時間は減少しているものの職員の士気が下がっている、管理職になりたがらない若手職員が増えている等、“働き方”に対する価値観の変化を前提に、定期的なエンゲージメントの測定を通じて「組織が教職員から魅力的に映っているか」を明らかにし、その結果を踏まえてエンゲージメントを高めるための打ち手につなげる取り組みである。

(*) エンゲージメントとは「所属組織や仕事に対して自発的に貢献したいという意欲を持ち、主体的に取り組んでいる状態」を意味する。



一方で、管理職研修は、「育成」に関する指標と親和性が高いものであり、“管理職の水準＝将来の大学法人経営の水準”と捉え、SD研修等の一環として再度教育体系を再構築するとともに、管理職教育を実施する取り組みである。

変革を踏み出そうとする多くの大学では理事等と一般職員をつなぐ管理職変革の重要性を認識しており、管理職研修を通じて改めて、管理職としての視座の高さを見直すとともに、「配下職員を育て部門として成果を出す」ことの重要性を問うている。



6. 最後に

人的資本開示は上場企業を対象に開示が義務化されるものの、学校法人に対する開示義務化に関する議論ははまだ始まっていない。一方で、“人財”が重要な経営資源であることは論を待たず、学校法人が社会の“学び舎”たるために、“人財”としての教職員育成はその第一歩となるべきである（学生等は育成するが教職員は育成できない、というのは理屈に合わない）。

「その他の大学」のように変化を座して待つのではなく、「先進的な私学」や「危機感を持つ私学」のように、人的資本開示を一つの契機として“人材戦略”を進めていくために、本稿が、いま一度、社会の“学び舎”としての学校法人の在り方を見つめ直すきっかけとなれば幸いである。

執筆者

有限責任監査法人トーマツ パブリックセクター・ヘルスケア事業本部
公認会計士 マネジャー 武市 歩氏

【経歴】

- ・ 一般上場企業（製薬業・製造業等）の会計監査・内部統制監査をはじめ、学校法人、公益法人、医療法人等の会計監査に従事
- ・ アドバイザリー業務では、学校法人に対する中期経営計画策定支援や公立大学統合に関する組織構築支援業務・規程整備業務等に従事するほか、人事制度構築支援、内部監査研修、コンプライアンス研修等の講師を多数担当

【日本公認会計士協会委員】

- ・ 日本公認会計士協会 学校法人委員会委員（元）
- ・ 日本公認会計士協会 京滋会 学校法人委員長（元）
- ・ 日本公認会計士協会 京滋会 非営利法人委員長（現）

<注> 記述内容は、筆者の私見であり、有限責任監査法人トーマツの公式見解ではありません。

優れた医療人に必要な他者理解の力を育む

昭和大学は2028年に創立100周年を迎えます。社会貢献できる人材を輩出するため、様々な分野の医療従事者を育成し医系総合大学へと発展してきました。チーム医療の教育構想の一つである初年次全寮制の実施や少人数での臨床実習、教育現場を支える専門組織などの様々な取り組みについて小口理事長にお伺いしました。

まごころを尽くして社会貢献できる人材を育てる

日興：まずは、昭和大学の概要や沿革についてお聞かせいただけますでしょうか。

小口：創立者である上條秀介博士が、関東大震災を体験し、日本の医療体制の脆弱性や医師不足を痛感したことから、臨床医療を施せる医師を育成するため、1928年に昭和医学専門学校を創設したのが始まりです。上條博士は建学の精神として「至誠一貫」を提唱しました。真心を尽くして、人のため、患者のため、社会のために頑張るといことです。

戦争を経て医学専門学校の制度がなくなり、1946年に昭和医科大学を設立しました。上條博士の後を継いだ上條一也博士は、医師だけでなく他のコメディカルも含めて育成する必要があると考え、1964年に薬学部を設置しました。同年に昭和医科大学から昭和大学に改称し、現在に至ります。

様々な分野の医療従事者を育成するという構想は、単独の学部ではなく複数の学部の壁を越えて教育するという考えに繋がっています。病院内で互いに連携しながら治療にあたっているチーム医療のように、学生や教員も同じ時間を過ごすことで可能な教育機会を創出することが目的です。また、医学、歯学、薬学は、生化学や薬理学、その他基礎化学といった共通するものが非常に多いため、一つのところに集めて研究教育も行うことにしました。このような概念は外国では結構あります。上條博士がアメリカに長くいたことから、アメリカのハーバード大

学校法人昭和大学
理事長

小口 勝司 氏



1950年東京生まれ。学校法人昭和大学理事長、医学博士。専攻は薬理学。1975年昭和大学医学部卒業、1979年昭和大学大学院医学研究科（第二薬理学）修了。その後、米国カンザス大学、英国ケンブリッジ大学へ留学。昭和大学医学部教授等を経て、2016年昭和大学名誉教授。文部科学省学校法人運営調査委員、日本私立医科大学協会理事を歴任。2015年藍綬褒章受章。2001年より現職。

学やイギリスのオックスフォード大学のようなシステムを取り入れてきたため、他の大学の方にはなかなか想像できない部分があったと思います。今となっては普通のことでも、60年前にそのようなことを考えていたのは素晴らしいことです。

同じ時間を過ごすチームをつくるため、1965年に富士吉田キャンパスを開設し初年次全寮制を実施しました。私は1969年に入学した時にこの全寮制を体験し、この寮が人間形成に有効で素晴らしいところだったと感じています。少子化が進み兄弟の数が少なく、友達との巡り合いや他人のことを勉強する場も少ない現代では、1年間他人と一緒に生活することで得られるものは多く、人を知るという非常に大きなメリットがあります。



自然溢れる富士吉田キャンパス

標高 1,000m 付近に位置する富士吉田キャンパス内の「医薬資源園」では寒冷地特有の薬用植物（ダイオウ、モッコウ、ゲンチアナなど）の栽培研究を行っている。（インタビューアー撮影）

豊かな人間性を培う環境と医系総合大学への発展

日興：医療従事者としての倫理観などが醸成されるのでしょうか。

小口：まず第一に、コミュニケーションスキルが一番重要です。お互いによく話し合い、他人のことや自分のことも理解してもらうということを肌で感じるのです。授業で学習するのではなく、生活の場で習得していくことになります。富士吉田寮は宿泊施設ではなく教育施設であると説明させていただいています。

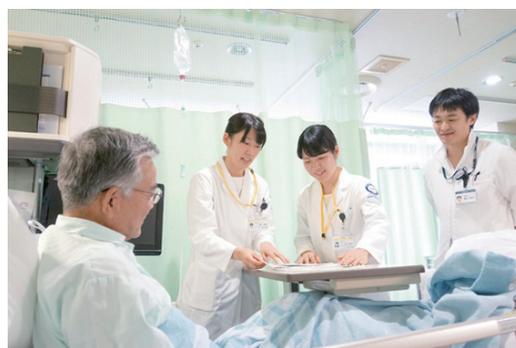
この全寮制度の存在のため、本学を受験しない受験者がいます。一年次富士吉田全寮制度がなければもっと多くの受験生を獲得できるというような意見もありました。しかし、コミュニケーションの取れる人や他人の気持ちの分かる人、自分本位でない人を育てるためにはどうしても寮による共同生活体験が必要なため、寮を楽しみにする人に入学していただきたいと考えています。実際に、最近ではこの全寮制度が人気になり、本学を受験する動機の一つになっています。

富士吉田寮を設置した当時、臨床実習病院は大学病院だけでしたが、実際に臨床教育を行う現場としては、一つの病院だけでは十分ではありませんでした。見学型から実践型の少人数臨床実習教育を行うため、医学部の臨床教育の現場として1975年に藤が丘病院を開院しました。1966年に設置した薬学部が遅れて1977年に歯学部を設置し、同年歯科病院も開院しました。医・歯・薬の3学部が揃ったことで、一緒に学び診療できる医系総合大学をつくるという理想を掲げて取り組んできました。

2002年に保健医療学部を設置し、看護学科と理学療法学科、作業療法学科の3学科を設置しました。2023年4月から理学療法学・作業療法学を統合してリハビリテーション学科を新設し、医療総合大学へとさらに発展してきました。現在は大学だけでなく大学院や、助産学の専攻科、建学時からある看護専門学校を設置しています。

本学の病院では、それぞれの学部の教育職員が実際に病院の臨床教員として配置されています。病院には医師、歯科医師が教員として在籍しているのは当然ですが、看護師、薬剤師をはじめとしたコメディカルも教授や准教授、講師等の臨床教員として配置されています。病院の中に教員が既にいるため、キャンパスの先生方が病院実習評価をすることなく病院内で臨床指導・評価ができるということです。

薬学部では100人以上の臨床教員が病院に配置されています。病院以外の教員の数とだいたい同じ人数の教員が病院に配置されているため、少人数臨床教育が可能になります。また、保健医療学部の教員として看護師、理学療法士、作業療法士、診療放射線技師、臨床工学技士、歯科衛生士、管理栄養士、臨床検査技師が病院内に在籍しています。



病院実習風景(提供:昭和大学)

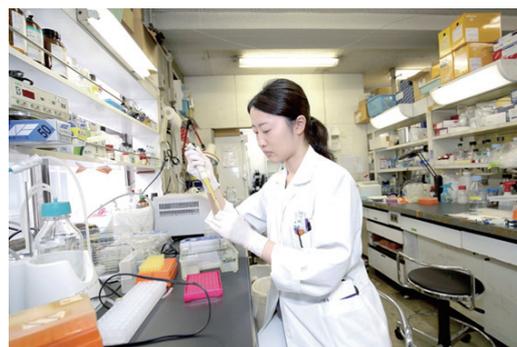
富士吉田寮では看護学生と医学生が同部屋になるなど、課外活動では学部の異なる学生の間で先輩・後輩という関係が生まれ、病院に就職後も同様の関係が続きます。その結果、病院内のチーム医療が円滑となりました。このような他の大学ではまだできていないようなシステムをつくりました。

チーム医療のスペシャリストの育成

日興：あまり聞き慣れない言葉だと思いますが、コメディカルコースについても伺えますでしょうか。

小口：大学院の研究科になります。例えば大学院の医学研究科や薬学研究科、歯学研究科は名前から学ぶ内容がイメージしやすいですが、保健医療学部の場合は何が専門なのかが伝わりにくいと思います。

看護学、作業療法学、理学療法学、診療放射線技術学、臨床工学、栄養学、視覚機能療法学、言語聴覚療法学、歯科衛生学などを専門とし、病院で働いている医師以



コメディカルコースの実習風景（提供：昭和大学）

外の方々をコメディカルと呼びます。コメディカルの方々が博士課程に進学するコースがコメディカルコースです。

大学院に進学した方の中から教授や准教授といった教員を本学自身が育成することで、実際に病院で医療に従事している方々が教員として診療と教育・研究が成り立つようにするのが目的です。また、チーム医療の中でそれぞれの立ち位置を明確にし、それぞれの専門が全体の重要な分野の一つとして、お互いに協力しながら優れたものをつくるようにしようという考えです。

教育について考える専門チーム

日興：教育推進室についても伺えますでしょうか。

小口：学部全体の教育やカリキュラム、将来の教育について考えるために学部ごとに専任の教授や准教授を配置した部署が教育推進室です。医学教育推進室や歯学教育推進室、薬学教育推進室、保健医療学教育推進室という名称で、適正に授業がなされているか、今後どのようなカリキュラムを作成したら良いか、評価がこれで問題ないか等を検証・研究します。教育推進をより速めるために、現在は教育推進室の教員が各学部の教育委員長の任に就いています。教育の実行は学部の教育委員会が進め、改革政策は推進室で策定します。教育推進室の提言で先進的な教育技法をどんどん取り入れていただいています。

コロナ禍では、遠隔授業など様々な対応がありましたが、多くはこの推進室が進めてくれました。推進室の指令通りに動けば良いため、各教員はスムーズに対処することができました。また、各学部の教育推進室を統括するために昭和大学統括教育推進室を設置し、各学部の教育推進室が合同で、チーム医療教育やワークショップを行っています。

日興：研究支援についても伺えますでしょうか。

小口：もともとは医療教育から始まった大学でしたが、現在では研究も一緒に取り組まなければ優れた医療人にはなれないため、研究支援に力を入れています。

2019年に統括研究推進センターを設置し、多くの専任教員や事務職員を配置しています。ここの研究支援は公的な資金を獲得することと、資金をいただいたときに適正に使用することができるように指導しています。研究自体の支援としては、例えば医療統計や英文論文に不備がないかの確認や論文掲載費用の補助など様々な研究を支援する制度をつくりました。

また、研究推進室から研究アドバイザーとして各病院に臨床研究の方法や倫理指針に従った煩雑な手続きのサポートなどを行います。本学は文科省の科研費採択件数が全私学のうち12番目です。教員には研究するマインドが重要であり、論文執筆や研究、学会発表を活発に取り組めるようにと支援しております。

日興：診療施設について詳しく伺えますでしょうか。

小口：昭和大学は8病院を設置しています。診療施設の一番に特定機能病院である昭和大学病院があり、東病院という附属病院があります。その他に横浜市に藤が丘病院、横浜市北部病院、藤が丘リハビリテーション病院という三つの病院と、江東区に江東豊洲病院があります。基本的に全ての臨床実習が行える総合病院は、大学病院と藤が丘病院、横浜市北部病院、江東豊洲病院です。その他、精神科の烏山病院と歯科病院があります。

また、総合周産期母子医療センターや小児医療センター、プレストセンター、内視鏡センター、eICU、口唇口蓋裂センターなどの特化した施設を数多く設置しています。特に産婦人科と小児科については医師数が少なく、全国的に非常に問題となっているため、小児科と産科の医師を育てようと定員の枠を広げて受入れ、育成して世の中に輩出しています。

eICUは集中治療専門医が不足している現状を踏まえ、4病院のICU（Intensive Care Unit：集中治療室）をネットワークで接続し、その情報を現場から離れた支援センターにいる集中治療専門医が閲覧し、現場ICUのスタッフや患者と双方向通信でつなぐというものです。アジアで初めて導入し、大学病院のICUの専門家から各病院に指示が出せるというシステムの構築に取り組んでいます。

未来のリーダーを育成する

日興：至誠塾についても伺えますでしょうか。

小口：2009年に私が携わって開塾した、大学や病院の運営方法を学ぶ私塾です。2年かけて教育基本法や私立学校法から始まり、設置基準や大学を運営するために必要な法律、マインドを勉強します。1年目は毎週水曜日の夜に3時間、講義やグループディスカッションを行います。2年目は研究です。大学病院を改革するためにはどうしたらいいか、月に1回プレゼンテーションしてもらい、研究発表で最終的なものをまとめてもらいます。その成果を実際の大学運営に活かしたり、学んだ方々が教授や評議員になり大学の運営を行ったりします。

不動産や金融、学校会計や投資・病院運営のことなどを検討する時間もつくり、学部では教えてもらえないことを学ぶという塾です。



至誠塾 / グループディスカッションの様子
(提供：昭和大学)

日興：法人・大学活性化推進委員会と病院活性化推進委員会という二つの活性化推進委員会がありますが、具体的な活動についても伺えますでしょうか。

小口：毎年それぞれの委員会のプロジェクトの課題や改革しなければならないことを挙げて、法人の理事と評議員、関係の教員、大学職員、病院職員、至誠塾の塾生などを集めて討議しています。4月から9月までの間に問題点を抽出し解決策を出して、10月の理事会に上程します。

なぜ10月の理事会にしたかという、その年の間に実行できるものはその年度の間に行い、その年の間に行えないものは次の年度での予算化や事業計画に入れるという考えです。大学を改革しようと思ったら、秋までに取り組まなければ間に合わないのです。翌年4月から実行するために、前年の春から話し合っています。

大変ですが、会議を多く重ねることでその年の課題や解決策が年内に生まれるのです。私どもは次年度の実行方針を10月の理事会で決めています。

堅実な資産運用によって学生の学ぶ機会を創出

日興：財務基盤についても伺えますでしょうか。

小口：資産運用としては保有している不動産があり、かつての病院跡地を利用したり、多くの寮を改修してマンションを運営したりしています。特定資産は資金の使い道や使用時期を決めているため、それまでに満額返済されるようなものであれば運用しています。また、利息運用しているものについては、満額返済期限の必要でないものもあるため利回りのいいものに投資しています。

毎年、特定資産や3号基本金に組み入れる額を決めています。できるだけ借入金を少なくするためには、特定資産あるいは3号基本金、2号基本金に入れるのがいいと考えております。二十数年前、かなり財政が厳しかったときの教訓から、資金はきちんと用意しておいたほうがいいと考えております。後継に負の遺産を残さないようにと考えています。

原資としては、一般経常費を当てています。その他学校債等で集まった資金の利息運用も工夫をしています。

私どもは奨学金制度に力をいれており、3号基本金の運用から給付しているものもあります。独自にいくつかの制度があり、一般の入学試験で成績の良かった学生は入学時に授業料が免除されます。全ての合格者が入学しているわけではないため、全員に支給しているわけではありませんが281名に免除される権利があります。さらに総合型の選抜で12名、学校推薦型の方で16名と、1年次では合計で309名の方に給付の権利があります。

2、3、4年生42名を対象としたシンシアー奨学金は3号基本金の運用から授業料相当額を給付しています。医・歯・薬学部の5、6年生には特別奨学金として、本学の大学院に進学して学位をとることを約束していただける60名の学生に授業料相当を給付しています。大学院進学時は大学院の授業料も奨学金で賄えます。もっと多くの学生に支給できるようにするために、3号基本金をしっかり積み立てていきたいと思っております。

日興：大学間連携についても伺えますでしょうか。



小口：医系の学問だけでなく医療人に学んで欲しい学問としては、例えば美術や音楽、歴史などもあります。そのため多摩美術大学や洗足学園大学など6大学間の包括連携を行っています。私どもの専門の学問と対象

大学間連携（横浜キャンパススクールバス）

昭和大学と包括連携協定を締結している多摩美術大学の学生が昭和大学保健医療学部の学生とともにラッピングデザインを作成。（提供：昭和大学）

が違う学問に取り組んでいる大学と一緒に研究ができないか、お互いの学生の教育に役立つことができないかというテーマで、定期的に会合を開いております。

日興：国際交流にも力を入れていらっしゃると思いますが、具体的な取り組みについても伺えますでしょうか。

小口：今は存在していませんが、本学は1970年代後半に日本で最初に海外（アメリカ）に研究所を設置しました。また、研究や留学のために海外の大学や研究所に留学する教員には、留学がスムーズにできるように基本給を支払い、帰国した際にはポジションが保証されているシステムを制定しました。その制度は現在も続いており海外で研究したい、学びたい方には非常にメリットがあります。

現在では学部の教員だけでなく全職員が対象の制度です。帰国後、留学成果を還元してもらうことが目的であり、非常に多くの方々がこの制度を利用しています。学部の学生も補助金制度を利用して様々なコースで海外研修等に行き、反対に海外からも相互協定で学生達を大勢受け入れています。50年程前から海外からの留学生に奨学金を支給し、宿泊施設も整備しております。

日本一の医系総合大学を目指す

日興：2028年に迎える100周年に向けた取り組みについて伺えますでしょうか。

小口：建学の精神を尊重しつつ、優れた教育や研究、診療によって日本一と誇れる大学創りを目指しています。まず初めに4学部合同キャンパスを再構築するため、4学部を同一キャンパスに設置しようと考えています。

それと同時に病院の改修です。旗の台のキャンパスの再構築によって、少人数教育の質の向上を図りたいと考えています。実習については見学型から参加型のクリニカルクラークシップという方法を進め、教員も増やしていきます。今後さらに教育や研究、診療の質を高めていく方針です。

現在、国が医師の働き方改革を行っておりますが、



理想の大学創りについて説明する小口理事長

私どもは以前から医師の変形労働制を導入して働き方改革を行っております。1週間に37.5時間の勤務形態を変形労働制のシフト制にすることで、働き方を変えることができました。研究や自己研鑽、社会見学、子育てなどに充てる時間を多く取れるシステムにしています。

医療に土曜日曜はないのになぜ病院は休みなんだという声もあり、実験的に江東豊洲病院で土日も開院しています。そのため、教員や職員は土曜日、日曜日以外の日には休めるようにシフトを組みます。また、以前病院は土曜日の午前診療や終日閉院が主でしたが、現在は全日開院しています。しかし、患者さん自身や地域の先生方が土・日開院に馴染んでいないという問題もあります。はじめから土日は開院日ではないものだと思っている、あるいは土日は病院に行くものではないと思っている方もいらっしゃいます。将来的には地域一般の方々の気持ちが変わって来たら、日曜日も開院した方が社会のためにはなるのではないかと思います。

私は建学からの精神を尊重しつつ、許せる範囲の中で私たちの理想の大学をつくり、独自の教育文化を創造し、優れた大学にしたいと思っています。これが私の夢です。

日興：ありがとうございました。



写真左 / 上條秀介博士と上條一也博士
写真右上 / 富士吉田キャンパスのジオラマ
写真右下 / 昭和大学の変遷
(昭和大学上條記念ミュージアムにてインタビューアー撮影)

変化の先を見据え、一人ひとりの学びを支援

河合塾は2023年に創立90周年を迎えます。変遷していく教育ニーズに応えるため、生徒一人ひとりと向き合いながら学びを支援してきました。思考力を始めとする新しい学力へ対応するテスト「学びみらいPASS」や、自律的な学習者を育てることを目指すドルトン東京学園などの様々な事業について河合理事長にお伺いしました。

一人ひとりに寄り添う教育で自己実現を支える

日興：まずは、河合塾の創立理念や事業の沿革についてお聞かせいただけますでしょうか。

河合：曾祖父の河合逸治が、1933年に河合塾の前身に当たる予備校を創設したのが始まりです。大学教授であった彼は大学受験に再チャレンジする高卒生の支援をするため、主に英語を教える塾として自宅の一部を開放し、自らも教壇に立ちました。次の世代から教壇に立つ者と経営の分離が進む中で、全国展開を進めていき今日に至ります。

また、共通一次試験（現：大学入学共通テスト）が行われることが決まった際、模擬試験を全国規模で展開し

各生徒が自分の相対的な学力を知ることで、よりそれぞれに合った進路を適切に選べるのではないかという発想の下、1972年に全国統一模試を開始しました。全国の受験生の動向や学力を把握する中で、校舎を全国各地に展開していったという背景があります。

創立者が掲げた塾訓は「汝自らを求めよ」という言葉です。これには、自らの人生やありたい姿、目標を設定して、生涯をかけてそれを求め続け、実現するための努力を続けるといった意味が込められていると考えています。河合塾がグループとして行うべきことは広い意味での教育です。何か目標達成や、自己実現のための努力をしている方や自分自身の能力を伸ばして可能性を広げようとしている方、そうした全ての方々に対して何らかの支援をして寄り添っていきたいと考えています。私どもは「自らを求め、学びつづける人を支援し、一人ひとりの未

学校法人河合塾
理事長

河合 英樹 氏



1982年生まれ。一橋大学経済学部を卒業後、三菱地所株式会社を経て2012年学校法人河合塾へ入塾。入塾後は、総合企画部長、グループ経営戦略本部長を歴任。2016年に理事、2018年に副理事長への就任を経て、2020年6月に学校法人河合塾の理事長に就任（現職）。そのほか、学校法人河合塾学園の理事長、学校法人ドルトン東京学園の学園長も兼務する。

来に貢献します」という言葉を使命として塾訓に加えて掲げています。

より広い教育ニーズに応えるための役割

日興：河合塾グループとしての事業内容について、詳しく伺えますでしょうか。

河合：18歳人口の減少により高卒生は減少していく一方、それを補う以上に現役生の大学進学率が高まることで、現役生の塾としてよりビジネスチャンスが生まれるという予測がありました。それを踏まえ、学校法人ではなく株式会社の事業として現役生を対象とした現役館や映像授業を行う河合塾マナビスの運営や、AI学習サービスである河合塾 One を提供してきました。

その他に、例えば全国試験運営センター（通称：NEXA）は、元々は河合塾で行っている模擬試験の運営等を担っている機能を株式会社として切り出して、現在は国家資格の試験等も含めて、様々な試験運営を受託する会社になっています。また、KEI アドバンスも元々は模試を受けていただいた方々への大学の案内など、ある意味広告代理店に近い機能を持っていました。それを株式会社として切り出し、現在は出願から合格発表、入学手続きまでを Web 上で完結するシステムの提供や、大学の学部新設やブランディングのサポートなど、大学向けの様々なソリューション提供を行っています。

必ずしも株式会社でしかできないものでなくても独立した方が様々なお客さまからお仕事をいただける、もしくは独立採算で成長を描いていけるような事業については事業会社として切り出しています。さらに、教育の理念や掲げる教育的価値が同じであれば、M&A も行いながら徐々に業容拡大している状態です。

学校法人河合塾としての事業は、高卒生事業と現役高校生を中心とした現役生事業の二つに加えて、学校向けに様々な商品やソリューションを提供している学校事業があります。その中の基幹商品が「全統模試」のブランドで知られる大学入試の模擬試験です。それに加えて新たな核となる商品として「学びみらい PASS」というアセスメントテストがあります。模試を中心とした学校事業は売上や利益にも大きく貢献しています。全統模試における志望動向や学力データは、私どものカリキュラムを作成したり、学校に様々な提案を行ったりする基になっています。そういう意味では学校事業は私どものエンジン、あるいは価値の源泉になっています。

また別のグループ内法人として、二つの学校法人があります。一つは幼児教育を行うドルトンスクールおよび名古屋で専門学校や幼稚園を持つ法人である学校法人河合塾学園、もう一つは中高一貫校を運営する学校法人ドルトン東京学園です。

新しい学力を可視化し主体性を育む

日興：従来の知識や技能が問われていた試験の形から変化してきている大学入試にどのように対応されているか伺えますでしょうか。

河合：予備校を選択する直接的な理由としては、大学入試の教科の学力テストにおいて高い点数を取って合格することだと思います。しかし、従来から高得点を取る方法だけを私どもが教えてきたかという、決してそうではありません。ある意味では公教育を補う形での私教育として、例えばある事象についてその事象そのものだけでなく、背景としてどのような出来事が連なっているかなど、より本質的で深い理解を促す教育を行ってきました。かつてから予備校が得意としてきたところです。当然ながら、そういったこだわりを持って授業やカリキュラム形成を行ってきたわけです。

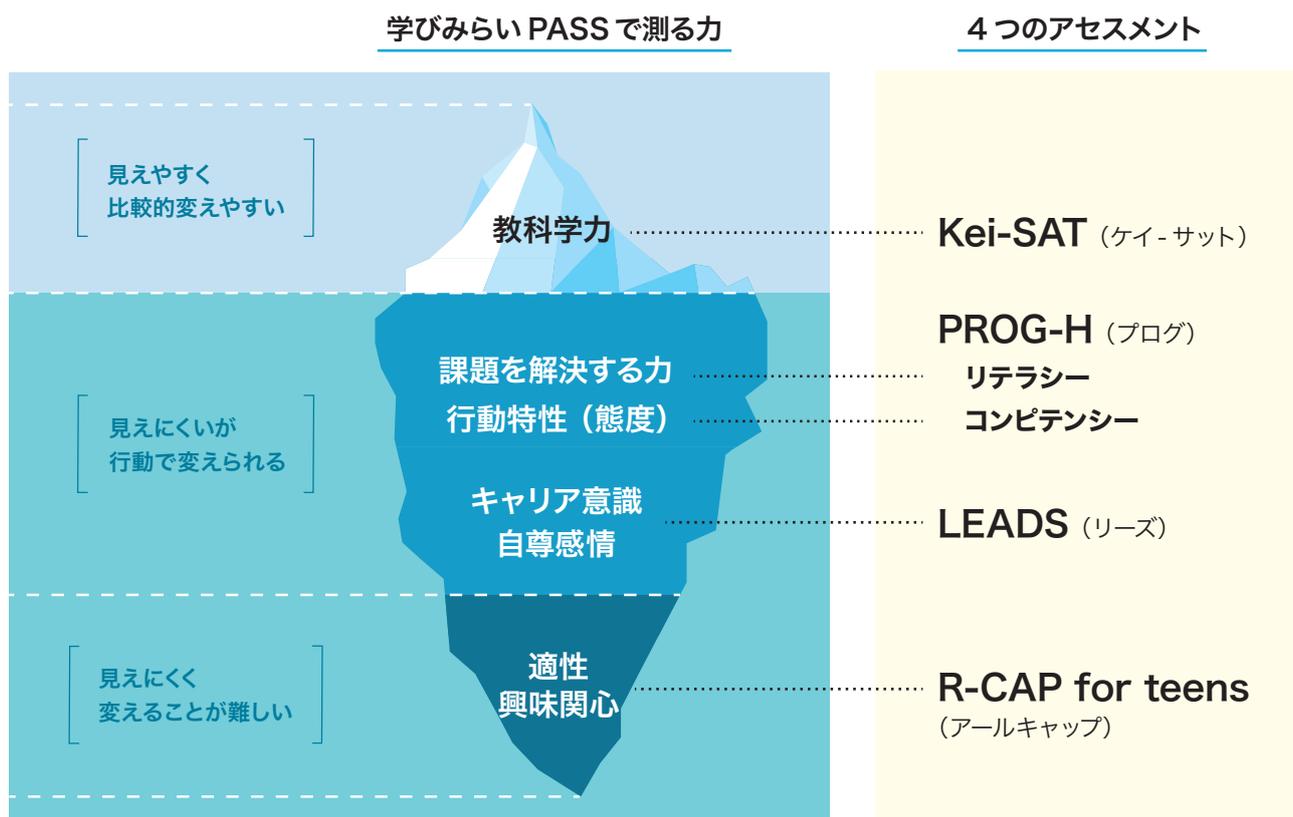
特に教育改革が叫ばれる中では、いわゆる思考力や表現力、判断力がフォーカスされます。センター試験から共通テストに変わる中でも、問題文や問題数が多い中でいかに高速で処理していくか、もしくはグラフやデータから読み取って思考しその場で答える問題が増えています。それらをどう解くのかも授業の中で技術として教えていくわけですが、初めて解くような問題のタイプに当たったときに、やはり前提となる本質的な深い理解の力が問われると私どもは考えています。

先ほど申し上げた高校生を対象とした「学びみらい PASS」では、① Kei-SAT、② PROG-H、③ LEADS、④ R-CAP for teens の四つのアセスメントを使って生徒の特徴を多面的に捉えることができます。① Kei-SAT は、相対的な位置づけを確認する偏差値ではなく、絶対的な指標としてのスコアで学力到達度を示します。② PROG-H と③ LEADS は、生徒の資質・能力やキャリア意識を測っており、④ R-CAP for teens は、生徒の興味・関心から見た適性を測ります。

特に PROG-H は、元々あった PROG という大学・社会人向けのテストを高校生版にしたもので、リテラシー（課題を解決する力）とコンピテンシー（行動特性）という、いわゆるジェネリックスキル、あるいは社会人基礎力や生きる力という表現もされている力を測るアセスメントです。そのため、従来の教科学力、例えば何か知識を暗記してそれに基づいて問題を解くのは少し違い、情報収集する力や課題を発見して解決していく力、また人と向き合う力をコントロールする力などを測ります。

2021年には中学生を対象に、PROG-H の中学生版である「みらい PASS ジュニア」をリリ

ースしました。当初、学校側からはそもそもこれほどのような試験で、測ったとしても何に活用すればいいのかというご意見をいただくこともありました。今となっては、変化の激しい時代を生きていくために必要な資質・能力を育むことを目的とした学習指導要領改訂の影響もあり、様々な指導の場面で課題観に徐々に繋がり、年間で20万人近くの方に受けていただけるアセスメントに成長しました。



高校生対象 学びみらいPASS (提供：河合塾)

可能性を広げるための指標に活用

日興：「学びみらいPASS」の結果に基づくサービスも展開されているのでしょうか。

河合：受験後になぜこのような力を測ったのか、結果を今後の学校生活にどう活用していくのかという生徒向け説明会を行います。教員向けの説明会もご希望に応じて行っています。

まずは自分の強みに気づき、それを意識的に使っていくことが大切です。すべての力は一から成長していくものなので、今低く出ている力はこれから成長できるチャンスがあると捉えれば良いのです。もし本当に手に入れたい力が決まったら、それをどうやって伸ばしていくか、日々どのようなことを意識していくと良いかというような能力開発プログラムも併せてご紹介しています。

「学びみらい PASS」の四つのアセスメントを総合的に受けた上で、ご自身でまだ興味がなかった、あるいは気づいていないが実は向いているものに気づくケースもあります。また、こういうものになりたいという時に、この能力は少し苦手だから、どうやって克服していかうか、という気づきに使っていただくこともあります。

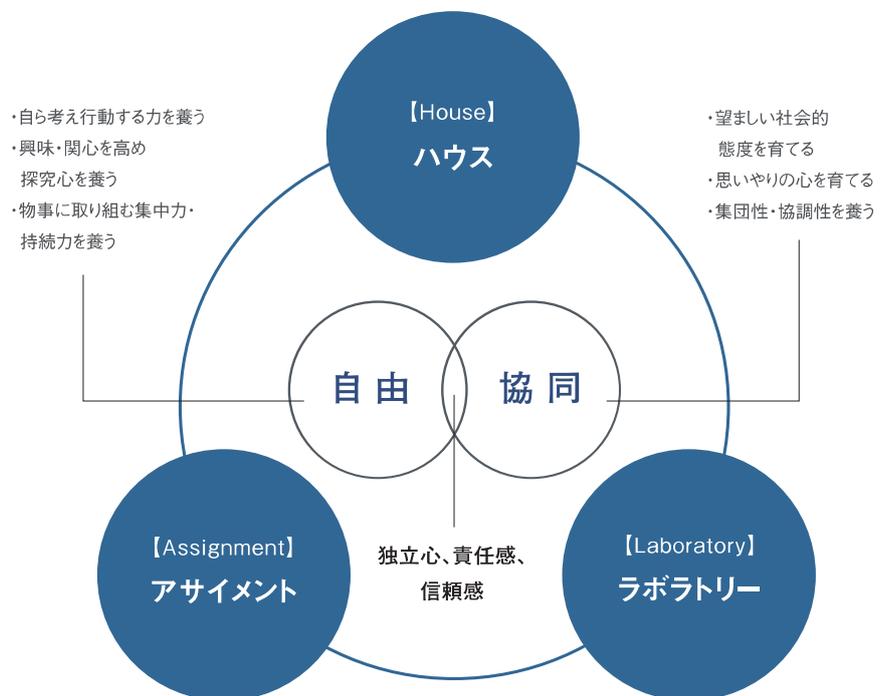
物事の吸収力が最も高い時期に可能性を伸ばす

日興：「汝自らを求めよ」というのは、あらゆる年齢層に適用されるものだと思います。最近力を入れられている幼児教育についても伺えますでしょうか。

河合：代表的なところでいうとドルトンスクールです。ニューヨークに THE DALTON SCHOOL という、日本でいう幼稚園から高校までの一貫した私立学校があります。そこと提携しながら、ドルトンプランと言われる教育メソッドを幼児教育で実践してきました。

理念は「自由」と「協同」です。自分自身の興味・関心を突き詰める、興味があるものを学び探求し続ける自由と、それを生徒同士や教員、保護者、周りのコミュニティを含めたチームで協同して行っていきます。

個人の特性や興味・関心にとことん向き合って伸ばすという特徴がありますが、最近はそのようなフレーズは非常に多くなってきているものの、ドルトンスクールを開設した40、50年前は少なかったのです。この幼児教育のスタイルという意味では、日本の中でもパイオニアに近いという自負もあります。



ドルトンプラン / 2つの原理と3つの柱 (提供: 河合塾)

幼児教育、就学前教育がなぜ重要なのか、これは先ほどの PROG や「学びみらい PASS」の話にも繋がってきます。やはり年齢が上がるほど、いわゆる基礎的な非認知能力、数字に表れない能力はアプローチしづらくなるのは確かです。若いうちほどインパクトがあるということ

で、その後の人生観や能力開発を大きく変える可能性があるのは、やはり幼児教育だと考えています。自分自身が肯定され、自分の興味・関心を突き詰める自由が与えられ、伸び伸びとそれに向かう中で、失敗しても許される環境で成功を掴み、さらに自己肯定感を上げて自分の目指したいものを追いつけるという経験は、生涯を通じて非常に価値があるものだと思います。

ドルトンスクールには、プレイグループと呼ばれるクラスが1才児からあります。クラスでは学びというよりも遊びながら様々な経験をしています。プレイグループ1才児、2才児というものがあり、その上に3、4、5才のいわゆる幼稚園に当たるファーストプログラムがあり、学年としては五つあります。

3才以上からはアフタースクール幼児という、他の幼稚園に通われていても、幼稚園が終わられた午後の時間を使ってドルトンの学びを部分的に体験いただけるようなものも用意しています。また、アフタースクール小学生もあり、ドルトン卒業生、卒業生でないに関わらず、小学生のアフタースクールにも熱心に通っていただけるようなドルトンファンの方々も、有難いことに一定数いらっしゃる状況です。

「自律的な学習者」へと導く学び舎

日興：中高一貫校のドルトン東京学園についても伺えますでしょうか。

河合：2019年に開校してから5年目を迎えるドルトン東京学園も、ドルトンプラン自体は共通しています。「自由」と「協同」を中心に掲げながらそれを囲むハウスやラボラトリー、アサインメントという3つの柱があります。

ハウスは複数学年で形成される縦のコミュニティです。これは学校の中に複数の居場所をつくる、クラスとは違うところで繋がりを持ち活動することで、縦、横、斜めの様々な人間関係をつくる意図があります。スポーツフェスと呼んでいる体育祭に当たるものや文化祭に当たるドルトンフェスは、このハウス単位で動いていくような仕組みになっています。



写真左 / スポーツフェス, 写真中央・右 / ドルトンフェス (提供: 河合塾)

アサインメントとは、分かりやすくいうと教員と生徒の契約です。この教科はここまで深めたいと明示しながら、得意・不得意や興味・関心によって、自分の突き詰めたい学びやリソースを自分で配分しながら学んでいく形になっています。

ラボラトリーとは、研究室で学ぶかのように自分の課題を探求する時間が時間割に組み込まれたものです。もちろん一条校ですので学習指導要領は守っているのですが、余白の時間を上手に組み合わせて、必要な教科学力はしっかり学んでもらいながら、その時間数を満たした上で上乗せするような形でこのような活動をしています。とにかく生徒の自主性を優先して自分自身で選んでもらいます。

年間を通した様々な研究の発表の場が、ドルトン EXPO といわれる学校内での催しです。外部の様々なコンテストにプレゼンテーションしたり、起業ゼミのようなところで実際に資金調達するような中学生が出てきたりといった、様々なドルトンらしい成果が出始めている状況です。

日興：保護者の方はドルトン東京学園にどのようなことを期待されているのでしょうか。

河合：前提として保護者の皆さまには学校の理念や教育に対し、共感し理解いただいています。その上で、海外大学進学を目指している生徒の割合が多いと感じています。偏差値で序列が決まっていて、自分の受かりそうな大学を上から受けていくような日本とは少し違う進路のイメージを持たれている生徒、保護者の方が多いと思います。

ただ一方で、河合塾グループなら当然、国内の通常の大学受験も面倒を見てくれるという暗黙のプレッシャーも教員は感じています。先ほどお話ししたラボラトリーの時間の中で、自分で学力として探求していくという建てつけで大学受験対策の授業も選べるように河合塾の講師が出張授業をしています。

コロナ禍にも対応した ICT 環境への取り組み

日興：IT などの新しいテクノロジーの導入についても伺えますでしょうか。



ラボラトリー（提供：河合塾）

河合：ドルトン東京学園は開校当初から ICT 環境にはかなり力を入れています。いわゆる BYOD (Bring Your Own Device) として、学校で決まった機材を買わせるということではなく、基本的にはご自身で買う、もしくは元々家で使っている端末から学校のシステムにアクセスできるようにするという思想で始まっています。コロナ禍で学校を閉めなければならなくなった時も、全ての生徒が端末を持ちオンライン上でアクセスできるような学習のシステムがあったため、比較的すぐにオンライン授業に切り替えられました。

その他 STEAM 教育専用の校舎に 3D プリンターを配置して、生徒がそれを使用して自分で設計したものを打ち出すことができたり、その他理科の実験室も増設し、自身の興味・関心に沿った深い学びができたりする先進的な取り組みをしています。

また、河合塾グループにおける AI を活用したサービスとしては、オンライン学習サービスの『河合塾 One』や 2023 年 3 月に河合塾がサービスを開始した『tokuMo(トクモ)』があります。tokuMo は授業内で



ZEB・STEAM 校舎プロジェクト / 校舎外観 (提供: 河合塾)
※ ZEB (Net Zero Energy Building): 年間の一次エネルギー消費量の収支をゼロとすることを目指した建築物

の利用を想定した高等学校向け 6 教科 ICT 教材で、各生徒の理解度を AI が判定し、理解度に合わせて教科書に準拠した問題を Recommend するものです。生徒向けの個別最適化学習に加え、教員の授業運営を支援する多彩な機能を搭載しています。

社会人に必要なスキルを育成

日興：大学を卒業し社会人になってからの教育についての構想も伺えますでしょうか。

河合：グループの中で言いますと、ウィル・シードという社会人向けの研修を主な事業としている会社があります。例えば、新入社員研修としてビジネスマナーや論理的な思考などを含めたパッケージで提供しています。特に現在力を入れているのは DX 人材育成です。外部企業に頼りきりだと、なかなか社内から改革していくのが難しいという課題は、恐らく様々な会社が抱えていると思います。どう社内で DX 人材の核をつくり広げていくかという取り組みをしています。

教育で新しい価値の提供に取り組む

日興：財務基盤の強化についても伺えますでしょうか。

河合：これまでかなり保守的に堅実な資産運用を行ってきています。18歳人口が減っていく中で、資産運用にさらに力を入れて利益をそこで稼ごうという発想よりも、教育に対していただいたお代をしっかりと守り、受け継ぎながら、ファシリティシステムへの投資や新しい教育に向けた研究開発などを永続的に行おうと考えています。その意味では、堅実な資産運用をした上で、それを元に様々なチャレンジをしていくことが必要だと思っています。

学びを支援するために

日興：最後に今年90周年を迎えるとのことですが、「顧客起点」の理念と今後の事業展開、教育事業者として「自走できる人材の育成」という二つのキーワードについて伺えますでしょうか。



今後の方向性について説明する河合理事長

河合：どうしても教育となると、教える側と教えられる側という力関係が生じ、自分たちが学力を向上させてあげている、良い教育を施してあげているとなりがちです。塾・予備校というのは、教育事業であると同時にサービス事業でもあるため、お客さまに寄り添って、本当に求めているものが何なのか、お客さまの価値に自分たちの行動が繋がっているかを常に見直そうと「顧客起点」を意識しています。

クレームを含めたお客さまの声をしっかり収集、開示して検討すべき部門にそれを渡し、いつまでにどう改善するか、すぐに改善できないのなら今後どういう計画を立てるかといったことをオープンにして、その進捗状況も従業員に開示しながら進めることを近年は特に重視しています。

先ほど塾・予備校から徐々に株式会社に事業が広がりつつあるというお話をしました。単純に考えれば、市場の人口が減ることへの対処は事業の対象を下と上に学齢を広げるか海外進出するか、大きく分ければその二つになります。

海外進出は成功と言えるほどのものが長らくありませんでした。その理由は、どうしてもコアの事業が日本の大学受験で、ノウハウも強みもそこに集中してしまっていたからです。日本と同じ形での大学選抜がある国というのは非常に限られています。しかし、2021年から JICA

(国際協力機構)に採択された事業として、日本型学力検定テストモデルの導入をウズベキスタンで開始しました。国家単位での大きな学力テストを行うことは容易ではないのですが、年間277万人以上を対象として実施している河合塾の模試のノウハウを活かしています。また、テスト導入だけでなく、学力をどう上げればいいのか、教員の力をどのようにして測って養成していくのか、あるいは試験自体の実施運営も含めて、私どものグループのノウハウをもとに提言をしています。これをきっかけに、私どもが持っている様々な総合的な教育サービスの海外進出へのチャンスに繋がっていくのではないかと考えています。

次に「自走できる人材の育成」に関してです。まず前提としてどの学齢や年齢、状況の方でも、ありたい姿や目標をどう持つかスタートラインです。これはご自身でないとできません。情報提供や考え方のヒント、ご自身を知っていただくアセスメントの提供はできますが、自分はどうしてもこうなりたいというものをまず持っていただく必要があります。その上で目標までの距離がどのくらいあり、何を頑張らなければいけないか、現状の自分を知る必要があります。そのギャップを見るのが、自走していく工程にもなりますし、私どものような教育事業者が支援できるところだと思います。

しかし、学習プランを立ててそこに向かっていく進捗管理のサポートが行き過ぎてしまうと、大学生や社会人になって、急に自分自身でつかみ取る学びになった時に、自分一人では難しくなってしまう方もいます。

やはりヒントを与えながら一緒に確認はするけれども、自分の状態を把握してコンディションを見極めながら自分自身を律していくことが自走できるということだと思います。そのためには自分自身が、例えばこの1日、1週間で、すごく小さなことでもこれやることができるようになったと気づいてもらうことが必要です。それによって自己効力感を高め、努力は結果に結びつくのだという経験を積み重ねる。そしてチャレンジすること自体が楽しくなっていく、そのようなサイクルのサポートができたらと思っています。

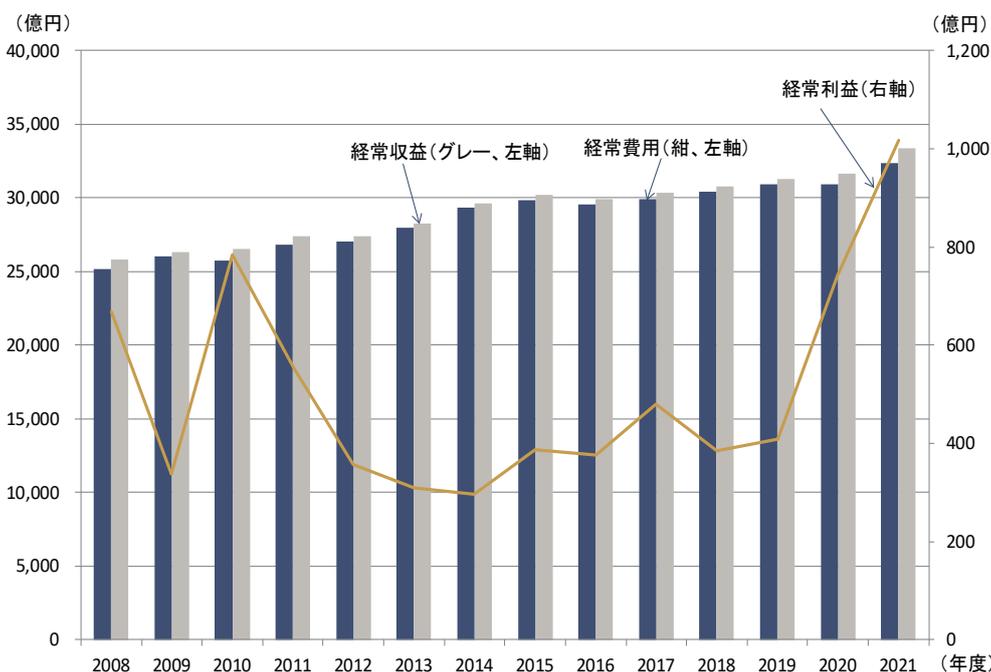


写真上 / ドルトンスクール_校舎
写真下 / ドルトンスクール_校庭(人工芝)
(提供:河合塾)

日興：ありがとうございました。

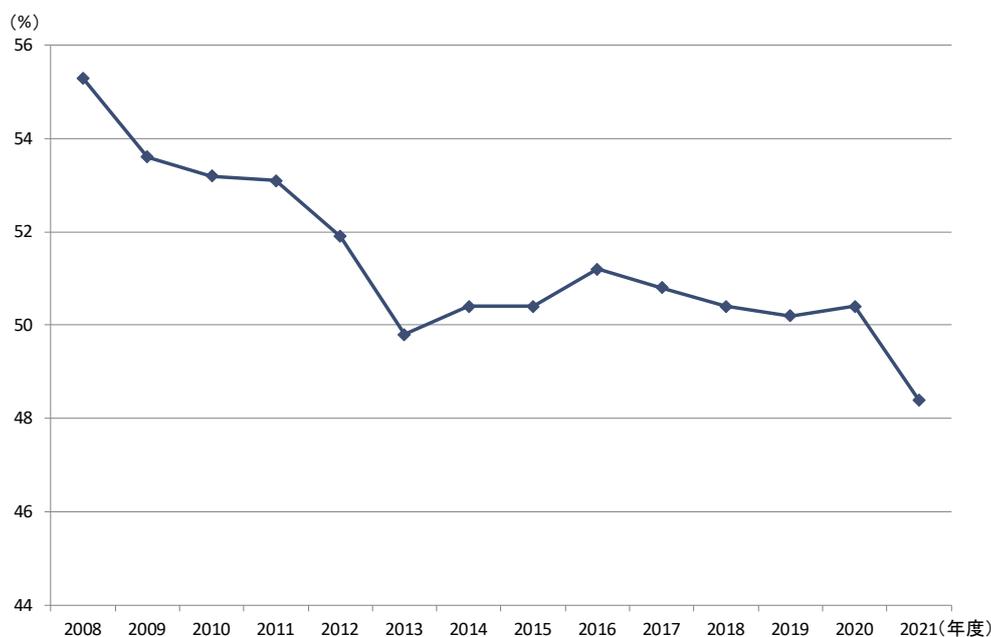
2021年度 国立大学決算のポイント

図表1 国立大学法人の経常費用・収益の推移



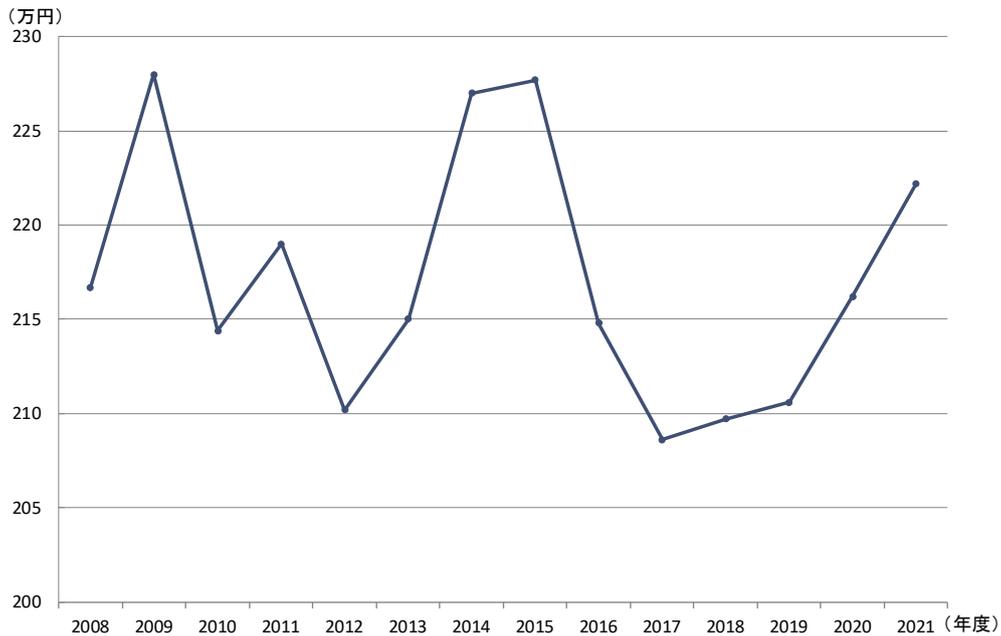
◆ 2021年度（令和3事業年度）については、経常費用の増加以上に経常収益が増加し、経常利益が前年度に続き増加しています。コロナ禍からの経済活動等の再開を受け、受託研究・受託事業に関する収益・費用がともに大きく増加したことなどが要因として考えられます。

図表2 国立大学法人の人件費比率の推移



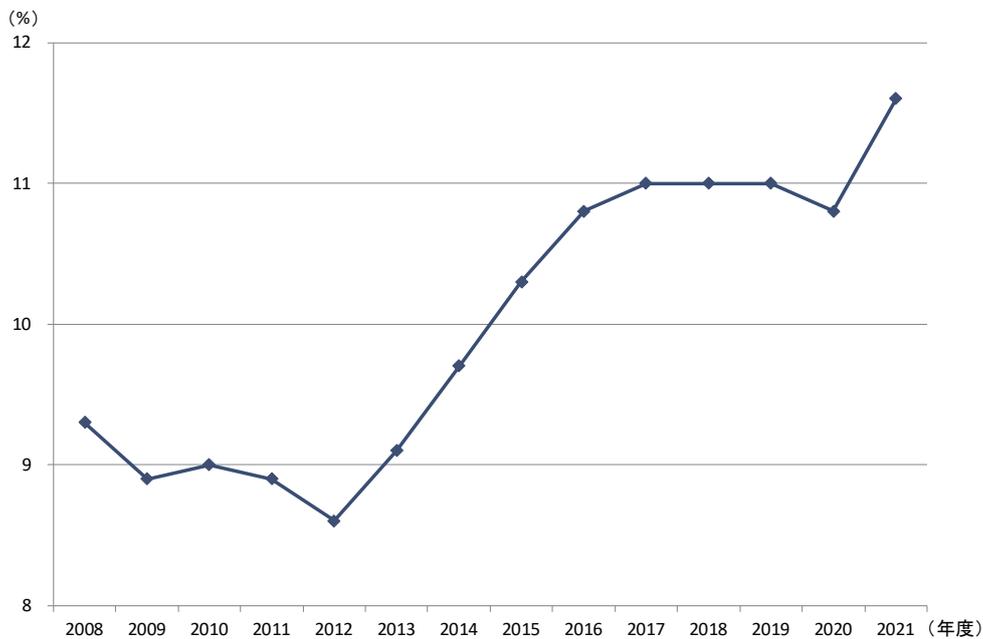
◆費用中大きなウェイトを占める人件費比率（人件費／経常収益）は抑制傾向にあり、2021年度は人件費自体は増加したものの経常収益の増加により比率としては大きく低下しました。

図表3 国立大学法人の学生当業務コストの推移



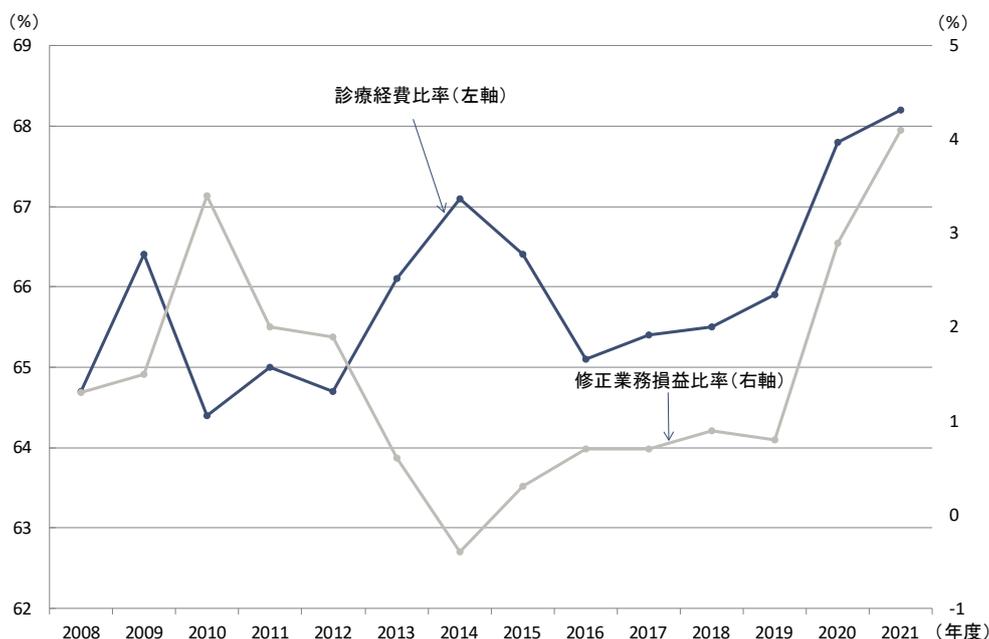
◆学生当業務コスト（業務コスト÷学生数）は国立大学法人の経営効率を図る指標の一つですが、2021年度は222.2万円と増加しています。

図表4 国立大学法人の外部資金比率の推移



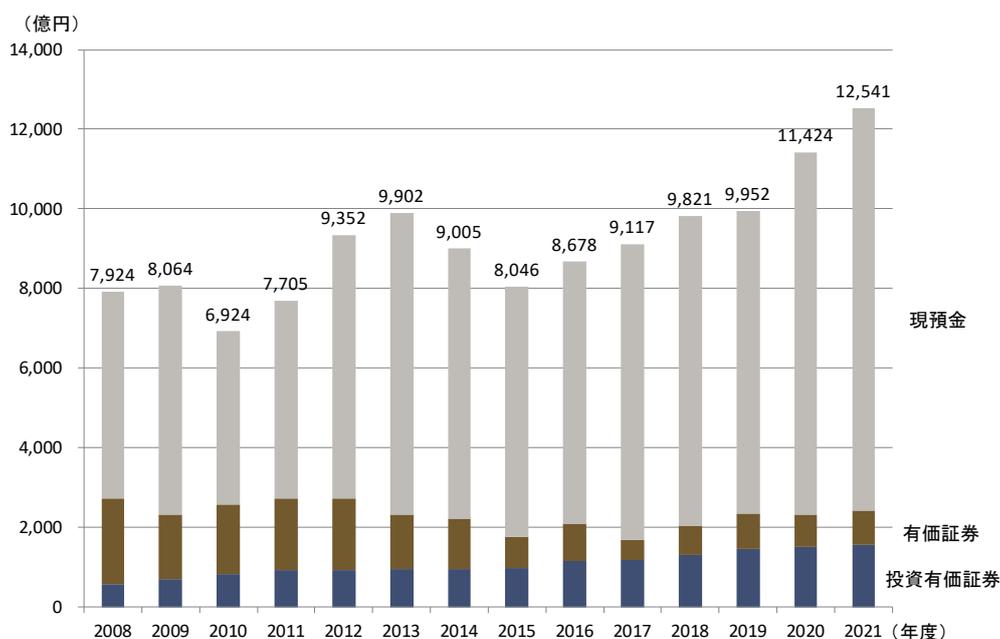
◆外部資金比率（（受託研究等収益＋受託事業等収益＋寄附金収益）／経常収益）については、受託事業等収益、受託研究等収益が前年度比で15%以上増加したため、2021年度は前年度比0.8%増の11.6%となりました。

図表 5 附属病院の診療経費比率、修正業務損益比率の推移



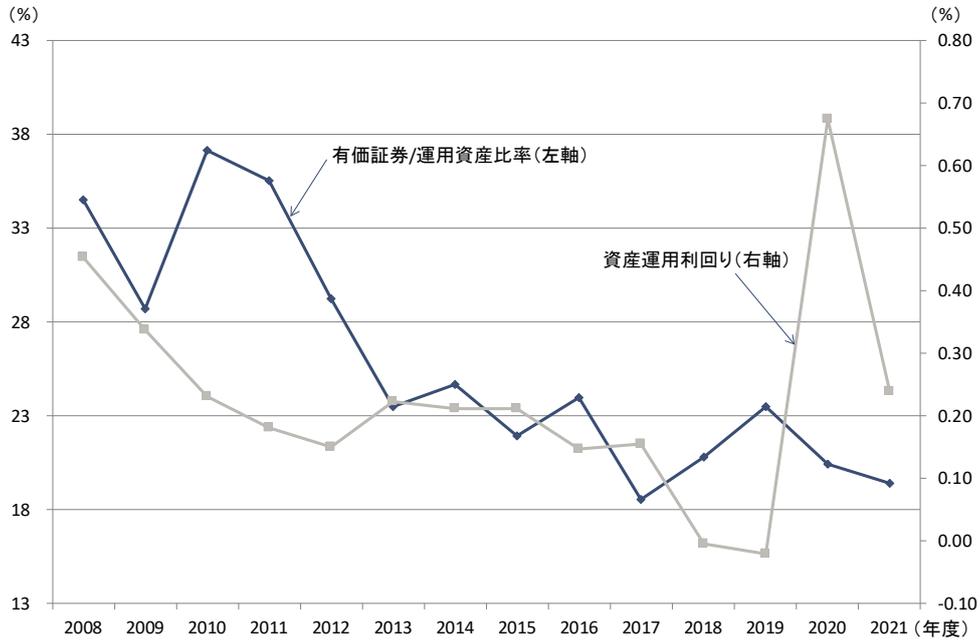
◆国立大学法人のうち 42 法人が附属病院を運営しており、附属病院収益は 2021 年度で国立大学の経常収益の 37% を占めます。新型コロナウイルス感染症の対応が影響し、診療経費比率(診療経費÷附属病院収益)は前年度に引き続き上昇しました。附属病院の実質的な収支を示す修正業務損益比率も同様に、一時的なものではありますが続伸しています。

図表 6 国立大学法人の運用資産の推移



◆運用資産(投資有価証券+有価証券+現預金)は 2016 年度以降上昇傾向が続き、前年度比では 6 年連続で増加しています。投資有価証券は着実に増加が続いています。

図表 7 国立大学法人の資産運用利回り等の推移



◆有価証券 / 運用資産比率 ((投資有価証券+有価証券) / 運用資産) は低金利環境などを受けて低下傾向にあり、2021年度は19.4% (2020年度20.4%) と2年連続で減少しました。資産運用利回り ((財務収益+運用損益・評価差額) / 運用資産) は、2021年度は0.24%と前年度からは減少しました。2018年度以降変動が大きくなっていますが、これは国立大学法人会計基準の改正に伴い、2017年度までの資産運用利回りの計算式 (財務収益 / 運用資産) の分子に寄附金債務の運用損益・評価差額を加えた結果、一部の国立大学法人が寄附を受けた株式の評価益が影響しているためです。2017年度までの算式を使用すると、資産運用利回りは0.09%となります。国立大学法人の運用規制緩和を受けて、余裕金の運用拡大の認定を受ける法人が増加しており、資産運用利回りが今後どのように変化するかが注目されます。

(文責：武藤峻幸)

SDGs に取り組む団体のご紹介 第 4 回

～次代の社会を担う人材の育成への貢献～ 日本学生支援機構 (JASSO)

JASSO の 2 つの S、” Student Services” を活動の原点として、学生がどんなときでも安心して学ぶことができるよう、必要なサービスを提供していくことを組織の目的に掲げ、我が国の将来を担う若者たちの学びと成長を見守っていきます。

業務概要と SDGs の関連性

	奨学金事業	留学生支援事業	学生生活支援事業
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 貸与奨学金 給付奨学金 	<ul style="list-style-type: none"> 日本人学生の海外留学促進 外国人留学生の受入れ 留学生交流担当教職員等への支援 	<ul style="list-style-type: none"> キャリア教育・就職支援 障害のある学生や固有のニーズがある学生の支援 学生生活・学生生活支援に関する情報の収集・分析・提供
関連する SDGs (持続可能な開発目標)			
SDGs におけるターゲット	4.3 高等教育の充実	4.b 外国人留学生の受入れ 10.3 「心のバリアフリー」の推進	4.4 キャリア教育・職業教育の充実 4.5 特別なニーズに対応した教育の推進 / 障害者の職業訓練 8.5 若年者雇用対策の推進 障害者雇用の推進

奨学金概要

- 奨学金には、「給付奨学金」と「貸与奨学金」があり、貸与奨学金には「第一種奨学金」と「第二種奨学金」があります。

1 給付奨学金

- 給付、財源は国庫補助金

2 第一種奨学金

- 無利息で貸与、財源は一般会計借入金等

3 第二種奨学金

- 有利息で貸与、財源は民間資金の活用により調達した資金（債券発行、借入金）等

奨学金の利用者割合

- 貸与奨学金では、事業開始（昭和18年）以来、**79年間**で**約1,449万人**に対して、**累計額約23兆円**を貸与。
- 令和3年度の我が国の高等教育機関で学ぶ**学生364万人のうち、116万人がJASSOの奨学金を利用して**おり、その割合は**31.8%**になります。
- 3.1人に1人の学生がJASSOの奨学金を利用して**いることになります。



ソーシャルボンドフレームワークの概要

1 資金使途

- 第二種奨学金の在学中資金に充当されます。
- 第二種奨学金の貸与事業は、国連の持続可能な開発目標（SDGs）の内、目標4、「すべての人に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する。」の達成に貢献します。



2 プロジェクトの評価と選定プロセス

- 奨学生の採用は、業務方法書の規定に基づき、総合的に判断しています。
- 第二種奨学金は、原則として、基準を満たす申請者全員に対して貸与することとしています。

3 調達資金の管理

- 調達額全額が充当され、未充当資金が生じることはないスキームとなっています。

4 レポーティング

- 毎事業年度、業務実績等報告書・財務諸表等を作成し公表しています。



IR情報 <https://www.jasso.go.jp/about/ir/index.html>

※右記QRコードもしくは上記URLからIR情報をご確認いただけます。
※WEB上ではURLをクリックしていただくとリンク先ページに移転します。



編集後記

新型コロナの5類移行により約3年続いたマスク生活も大きな節目を迎え、今年はどこかに行こうと夏休みの計画を立てる方も多いのではないのでしょうか。脱マスクの中で表情筋を上手く動かせないという方も多いようです。旅先で写真を撮っても上手く笑えないというのはもったいないものです。

私自身打ち込んでいるダンスは笑顔が重要なためよくコツを聞かれるのですが、鏡の前で歯磨きや洗顔をする際に自分の顔を見つめながら笑顔を作る練習をお勧めしています。初めは恥ずかしいかもしれませんが、慣れていくにつれ自然に笑えるようになります。自分の顔を改めて意識するようになり始めたこの機会にぜひ試してみてください。

今号は春より新体制となったメンバーで制作しました。表紙デザインは大阪芸術大学デザイン学科の学生さんをお願いさせていただきました。厳しい環境の中でも「どこでも成功」する逞しさを持ち、それでいて青空のような「可憐」な花を咲かせるネモフィラの様子が優しい色彩から感じられます。次回9月号も表紙とあわせてどうぞご期待ください。(萩谷)



バックナンバーのご案内



「こうえき」のバックナンバーはQRコードもしくはURLからご覧いただけます。
※WEB上ではURLをクリックしていただくリンク先ページに移転します。

<https://www.smbcnikko.co.jp/corporate/public/magazine/index.html>

公益法人向け情報誌 こうえき 第21号

■ 発行日

2023年6月1日

■ 発行元

SMBC日興証券株式会社 公益法人業務部 制度調査課

■ 責任者

井手 雄紀

■ 編集者

萩谷 佳菜恵 / 若狭 日出海



昭和大学に入学した学生は、全員富士吉田キャンパスで1年間寮生活を送り、医療人としての基礎を学ぶそうです。今回はその

富士吉田キャンパスを訪問しました。キャンパスは富士山麓に位置しています。この日は残念ながら曇天でしたが、晴れた日には富士山が間近に見渡せるそうです。広大な敷地の中には、実習棟、研究棟や学生寮のほか、自然教育園、医薬資源園、グラウンド、馬場などが点在しています。自然林を残した自然教育園ではバーベキューも行われているようです。食堂はキャンパスの中心に位置しています。学生はここで1日3回食事をとるため、1回に約600食を21名のスタッフが調理しています。毎日の食事なので、献立はバラエティ豊かに組まれています。訪問日のランチメニューは筍ご飯、すまし汁、鯖の西京焼き、菜の花の辛し和え、ミートボール、桜餅、茶碗蒸しで和食中心の春を表現したものでした。生の筍を混ぜ込んだごはんはしゃきしゃきの食感がたまりません。自然教育園で収穫した野菜が使われることもあり、日々の食事が楽しみになることは間違いありません。富士吉田キャンパスではもう一つユニークな設備があります。「昭和大学温泉」です。敷地内で温泉を汲み上げており、食堂前に足湯が設置され、学生の交流の場になっています。寮にも温泉が引かれているとのことで、他大学には無いユニークな存在と言えるでしょう。

一日だけの訪問でしたが、富士吉田キャンパスの一年次教育の意義を知ることができました。



筆者撮影「学食と足湯」

【免責事項】

本資料は有価証券その他の投資商品の売買の勧誘ではなく、情報提供のみを目的に SMBC 日興証券株式会社（以下「当社」といいます。）が作成したものです。本資料は、当社が信頼できると判断した情報源から入手した情報に基づいて作成していますが、これらの情報が完全、正確であるとの保証はいたしかねます。情報が不完全または要約されている場合もあります。本資料に記載する価格、数値等は、過去の実績値、概算値あるいは将来の予測値であり、実際とは異なる場合があります。かかる価格、数値等は予告なしに変更することがありますので、予めご了承くださいませようお願いいたします。本資料は将来の結果をお約束するものではありませんし、本資料にある情報をいかなる目的で使用される場合におきましても、お客さまの判断と責任において使用されるものであり、本資料にある情報の使用による結果について、当社が責任を負うものではありません。本資料は、本資料を受領される特定のお客さまの財務状況、ニーズ又は投資目的を考慮して作成されているものではありません。本資料はお客さまに対して税金、法律、投資上のアドバイスを提供する目的で作成されたものではありません。投資に関する最終決定は、契約締結前交付書面、上場有価証券等書面、目論見書、お客さま向け資料等をよくお読みになり、お客さまご自身の判断でなさるようお願いいたします。本資料に含まれる情報は、提供されましたお客さま限りでご使用ください。本資料は当社の著作物です。本資料のいかなる部分についても電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、当社の事前の承諾なしに複製または転送等を行わないようお願いいたします。本資料に関するお問合せは当社公益法人業務部制度調査課までお願いいたします。

本資料に記載された会社名、商品名またはサービス名等は、当社または各社の商標または登録商標です。

【金融商品取引法第 37 条（広告等の規制）にかかるとの留意事項】

手数料等について

SMBC日興証券株式会社（以下「当社」といいます）がご案内する商品等へのご投資には、各商品等に所定の手数料等をご負担いただく場合があります。たとえば、店舗における国内の金融商品取引所に上場する株式等（売買単位未満株式を除く）の場合は約定代金に対して最大 1.265%（ただし、最低手数料 5,500 円）の委託手数料をお支払いいただきます。投資信託の場合は銘柄ごとに設定された各種手数料等（直接的費用として、最大 3.30%の申込手数料、最大 4.50%の換金手数料または信託財産留保額、間接的費用として、最大年率 3.70%の信託報酬（または運用管理費用）およびその他の費用等）をお支払いいただきます。債券、株式等を募集、売出し等または相対取引により購入する場合は、購入対価のみをお支払いいただきます（債券の場合、購入対価に別途、経過利息をお支払いいただく場合があります）。また、外貨建ての商品の場合、円貨と外貨を交換、または異なる外貨間での交換をする際には外国為替市場の動向に応じて当社が決定した為替レートによるものとします。上記手数料等のうち、消費税が課せられるものについては、消費税分を含む料率または金額を記載しています。

リスク等について

各商品等には株式相場、金利水準、為替相場、不動産相場、商品相場等の価格の変動等および有価証券の発行者等の信用状況（財務・経営状況を含む）の悪化等それらに関する外部評価の変化等を直接の原因として損失が生ずるおそれ（元本欠損リスク）、または元本を超過する損失を生ずるおそれ（元本超過損リスク）があります。

なお、信用取引またはデリバティブ取引等（以下「デリバティブ取引等」といいます）を行う場合は、デリバティブ取引等の額が当該デリバティブ取引等についてお客さまの差し入れた委託保証金または証拠金の額（以下「委託保証金等の額」といいます）を上回る場合があると共に、対象となる有価証券の価格または指標等の変動により損失の額がお客さまの差し入れた委託保証金等の額を上回るおそれ（元本超過損リスク）があります。

また、店頭デリバティブ取引については、当社が表示する金融商品の売り付けの価格と買い付けの価格に差がある場合があります。

上記の手数料等およびリスク等は商品ごとに異なりますので、当該商品等の契約締結前交付書面や目論見書またはお客さま向け資料等をよくお読みください。なお、目論見書等のお問い合わせは当社各店舗までお願いいたします。

商号等 SMBC日興証券株式会社 金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第 2251 号
加入協会 日本証券業協会、一般社団法人日本投資顧問業協会、一般社団法人金融先物取引業協会、
一般社団法人第二種金融商品取引業協会、一般社団法人日本STO協会

（2023 年 4 月 19 日現在）

