

平成 26 年度

IR 推進 総括

—本学における IR の体系化と組織化

及びその実践と課題—

—大学ガバナンス改革に基づく教育改善・教育改革を目指して—

学校法人 東筑紫学園

IR 推進本部長

中村 吉男

目次

IR 推進総括

—本学に於ける IR の体系化・組織化及びその実践と課題—

第1章 IR の体系化及び組織化

平成 26 年度 IR 推進の全体的総括及び検証	1
I. 学校教育法改正に基づく大学ガバナンス改革の新たな視点	2
① 経営と教育の分離	2
② 経営と資本の分離	3
③ 政治と行政の分離	4
④ 経営と教育の再統合（IR 組織の役割—学長のリーダーシップの強化及び理事会 の意思決定の支援・FD 及び SD の支援）	4
II. (資料) 学校法人 東筑紫学園「IR (Institutional Research) 推進組織」規程	6
III. (資料) 学校法人 東筑紫学園「IR 推進室」実施細則	10

第2章 IR の実践と課題

I. IR 推進における効果的な実践としての「公開授業」	17
II. 内部監査システムとしての IR 推進における教学監査ヒアリングの実施	18
1. 内部評価システムとしての IR 推進における教員及び組織評価及び検証	18
2. IR 推進の目的—EM (エンロールメント・マネジメント) 及び教学マネジメント の支援・推進	19
3. 平成 27 年度の IR 推進の課題及び新たな計画	20
III. キャリア教育の視点からの総括	21
1. 就職先アンケート調査から得られたもの	21
(1) キャリア教育と専門職業教育との違い	21
(2) 就職先アンケート調査の質問項目に「専門的知識・技術が身に着いているか」 という内容がないという意見に対する回答	22
はじめに	22
① 大学で学んだ基礎知識・技術と仕事で深める専門知識・技術との違い	24
② 理論（学校教育）と実践（現場経験・実務処理）との違い	24
③ 就職先に「専門知識・技術が身に着いたか」ということを問う是非	26
④ 仕事で専門性を高め真に人類社会に貢献するのは、仕事に対する考え方と 仕事に対する姿勢である	27
⑤ 面接で問われるものは実際の仕事で問われるものである	28
2. 本来の教育とキャリア教育	28
IV. 最後に —IR 推進の1年間を振り返って—	29

本学における IR の体系化・組織化及びその実践と課題
—学校教育法改正に基づく大学ガバナンス改革の目指すものを中心に—

第 1 章 IR の体系化及び組織化

平成 26 年度 IR 推進の全体的総括及び検証

平成 26 年度の IR 推進は、IR 推進室規程の作成による IR の体系化に始まり、その組織化（委員の辞令行為及び理事会・法人本部の下に IR 推進本部を置き、その統括の下に、各大学の IR 推進室と中高等部にも IR 推進室を置いた全学園的組織の構築から始まった。

以下、本学園のガバナンス体制における IR 組織の位置付けを簡単に説明する。

本学では、経営部門を最高意思決定機関である理事会が統括し、また、教授会を中心とする教学部門及び教職員を学長が統督するガバナンス体制を確立している。

平成 26 年度より理事長と代表理事（学長）及び法人事務局長（理事）・法人事務局を法人本部とし、理事会の意思決定を強化する体制を構築した。更に、理事会及び法人本部の下に「IR 推進本部」を設置し、理事会及び法人本部の意思決定を支援し、大学ガバナンス改革を推進する組織体制を整備した。

そして、IR 推進の基本的活動内容を主に以下の 7 項目とした。

- ① 大学ガバナンス改革の推進
- ② 教育及び組織改革の推進
- ③ 理事会の意思決定の支援
- ④ FD・SD の支援
- ⑤ EM（エンrollment・マネジメント）の支援及び推進
- ⑥ 教学監査及び業務監査の支援（内部監査システム）
- ⑦ 教職員及び組織の評価（内部評価システム）
- ⑧ 本学園のキャリア教育の支援及び推進
- ⑨ 教学マネジメントの研究及び支援

上記一つ一つの検証もさることながら、実は、平成 26 年度に IR は発足したのであるが、その進行途中に、学校教育法の一部改正に伴う大学ガバナンス改革が文科省から提唱され、教授会の役割の見直しと学長のリーダーシップの強化という大学における従来の改革の中でも、誠に大掛かりな、そして、待ったなしの大改革が断行されることになった。

この文科省の大学ガバナンス改革の目的は、当然であるが、学生の質の保証を目指す大学教育改革の推進である。そして、この改革の中にも、IR の強化は謳われていたのは、至極当然である。なぜなら、上記の本学における IR の内容に見るごとく、IR の推進の目的は、学生の質の向上を目指すための、教育改善であり、教育改革のシステムの構築であるからである。

それ故、この学校教育法改正による大学ガバナンス改革の大きな流れは、本学にとっては、IR 推進の後押しとなったのは間違いない。

更に、この IR 推進の中で、新たに構築されていった概念がある。それは、キャリア教育の視点である。キャリア教育は、元々、産学官をあげて提唱されてきたものであり、幼稚園から、高等教育まで一貫した教育課程の中で提唱されている概念でもある。

平成 22 年には大学設置基準の一部改正によって、キャリアガイダンスが教育課程内外にわたって行われることが義務化されたものである。このキャリア教育の推進に当たって、今回本学のステークホルダーに対するアンケートの質問項目に、キャリア教育の視点からの内容をかなり織り込んだものとした。

キャリア教育が目指すものは、教育の質の向上であり、その結果、学生の質を保証するものであることは、大学ガバナンス改革の目指すものと同様である。違いは、キャリア教育が、教育の質の改革を核としたものであり、大学ガバナンス改革が、大学組織の改革を核としたものであるということである。

この両者は車の両輪となって、教育改革を推進していくものであり、本学における IR の推進も両者をつなぐものとなっている。

それ故、今回の IR 推進総括においては、特にキャリア教育をいかに推進するかという視点からの内容も織り込んだものとした。幼稚園から大学までの教育課程におけるキャリア教育というものを改めて捉え直す総括論文の内容ともなった。

大学ガバナンス改革における IR の取組を総括するが、そもそも今回の大学ガバナンス改革とは、どういう背景の下で、どういう意義を持つものであるかという観点から、総括していきたい。

今回のガバナンス改革の歴史的意義から推察すると、それは、人類社会の高度化・グローバル化・情報化等に伴う、職業の専門化・細分化・高度化の流れに合致したものであるといえる。

更に、教育環境は、少子化・高齢化そしてユニバーサル化が進行し、教育界もより専門化・細分化していかなければ、大学経営・運営が厳しいものとなってきたということが言える。

そういう意味で、大学ガバナンス改革を「経営と教育の分離」による経営と教育・研究分野それぞれの専門化・特化という視点から捉えた。そして、その分離した状態を再統合（ある意味では連携）する組織横断的システムとして、IR 推進組織及び活動を捉えた総括論文としたことを最初に述べておきたい。

IR の体系化は、「IR 推進組織規程」で構築し、組織化は「IR 推進室実施細則」に基づいている。

更に、学校教育法の一部改正に伴う大学ガバナンス改革の視点からの、IR の理論化を試みたのを加えて、第 1 章としてまとめた。

そして、その実践と課題は、平成 26 年度、IR 推進活動を展開した内容に基づいて論述したものを第 2 章としてまとめた。とりわけ、前述したように、この IR 推進活動によって、キャリア教育というものを改めて深く考えることになり、今回、キャリア教育の視点からの総括としても論述した。

I. 学校教育法改正に基づく大学ガバナンス改革の新たな視点

① 経営と教育の分離

大学ガバナンス改革は、何故始まったか。大学ガバナンス改革の目指すものは何か。それは、

文科省が今まで、何を指して教育改革を主導してきたかを辿れば、明白である。経済界の要請を受けて、キャリアガイダンスが教育課程内外において行われることが大学設置法の改正で義務化された。又、授業改善の組織的取組（FD）も義務化され、学生の質の保証を担保する教育改善・改革が推進された。更に、教育改善・改革を推進するインセンティブを大学に与えるために、認証評価制度を構築し第三者評価を実施してきた。更に、現代 GP や種々の活性化事業への補助金による自己改革へのバックアップを行ってきた。

しかし、笛吹けど踊らずと言ってしまうえば身も蓋もないが、経済社会が求める学生の質が保証される教育改善・改革にはつながらなかった。

その最大の原因は何か。それは、大学において、教授会の権限が強すぎ、その結果、学長の改革へのリーダーシップの制約となっているのではないかと。又、教授会が、本来の教育・研究以外の経営や人事にまで権限を行使していることが、学生の質の保証を担保するための教育改革への足枷となっているのではないかと。

それ故、今回の学校教育法の改正の内容は、教授会の役割の見直し及び明確化と学長のリーダーシップの強化（この中に IR の強化も含まれている）となったと考える。

いずれにしても、少子化とグローバル化、そして、大学のユニバーサル化の中で、教育は教育、経営は経営というように、明確に専門特化していかなければ、大学教育及び経営が誠に難しい時代に突入したといえる。

そういう意味で、今回のガバナンス改革の主眼は、経営と教育の分離と捉えることができる。

しかし、これは、教育界だけでなく、経済の世界でも政治の世界でも既に起きていた内容である。この経営と教育の分離をさらに理解して頂くために、経営と資本の分離と政治と行政の分離を以下論述する。

② 経営と資本の分離

初期資本主義において、経営と資本は一体であった。産業革命を経て資本主義が高度に発展するに伴って、企業の規模も拡大し、資本も経営者の資本だけでは賄いきれなくなった。生産も効率化しつつ拡大再生産を繰り返す中でコングロマリットと呼ばれる複合企業も生まれ、市場も世界的規模に拡大し、現代社会における経済は完全にグローバル化した。

その結果、巨額の資本は市場における株主から購入し、巨大な企業組織の経営と巨大な市場を相手にするためには、経営は、経営のプロフェッショナルによって担われ、資本は資本で株式を発行して集める必要性が生じたのである。これが、経営学上の「経営と資本の分離」である。

大学教育の世界でも、その取り巻く環境は、大きく変化してきた。一つは、少子化に伴って学生数の確保が極めて難しい時代となっていることである。

しかも、教育は、中学まで義務化されているが、高校進学率は 90% を超え、大半の中学生が進学している。そして、その高校教育のユニバーサル化は、ついに、高等教育までのユニバーサル化となって展開している。

大学のユニバーサル化によって、大学は、少子化の中でも生き残ってきたといえるが、反面、従来の大学教育の方法では、学生の質の保証が難しくなってきたということである。

大学は、まさしく教育研究機関としての専門性を維持していかなければならないと同時に、大学経営における専門的な機関・組織によって戦略的意思決定ができる組織に転換していかな

ければ、生き残れない時代となってきたことである。

特に、独立行政法人化した国立大学に求められたのは、少子化対策と国家財政の悪化を防ぐために、経営の効率化という民間企業の経営手法を大学経営に導入することと、学生の質の保証を確保するための大学教育改革を推進することであった。

しかし、現実の教育改革も経営の効率化も進まなかった。その原因は、教育改革や大学ガバナンス改革を推進する学長のリーダーシップが発揮できないことであり、それは、教授会の権限が強すぎるということであった。

今回の学校教育法の改正は、教授会の役割を教育研究という部門に特化することに限定し、教授会の権限から、本来は理事会が持つ人事・経営に関わる内容を削除することであった。

これは、まさに、大学が置かれている厳しい環境下において、教授会主導の大学経営から、経営は理事会そして教学は学長のリーダーシップで大学教育改革を推進する経営体制の強化であり再構築であった。

それは、民間企業における「経営と資本の分離」と同様の「経営と教育の分離」と言える改革である。経営は、専門の理事会が行い、教育・研究は学長のリーダーシップの下で教授会を中心とした教学部門に特化するという大学ガバナンスの改革である。

③ 政治と行政の分離

これは、政治の世界でも、特にアメリカを中心として「政治と行政の分離」という内容で展開した。

アメリカは、大統領が国民から直接選ばれる制度であるが、大統領が変わると、高級行政官僚は、すべて入れ替わるという「獵官制（スポイルズシステム）」であった。そのため、社会国家における政治も複雑・専門化するにつれて、行政の専門化が求められるようになった。

しかし、行政官僚の任期が短いということと、当選の対価としての官位が多くを占めていたこともあって、一貫性のある、しかも、専門性の高い行政が担保されなくなっていった、という経緯を経て、「政治と行政の分離」が、政治学上・行政学上唱えられるようになっていった。

これも、社会国家の複雑化（特に国家の経済社会への関与が大きい行政国家化・福祉国家化）が進むほど行政の専門化が必要であったことがその背景にある。

人類社会の進歩発展及び国家という巨大な組織になればなるほど、その運営管理は複雑化・専門化・細分化していくのは当然である。そのために、職業も細分化し専門特化していくのは人類社会の進化として当然の過程であった。

大学組織においても同様である。組織が大きくなればなるほど、又、少子化の中で、教育の質を高めていかざるを得ない状況では、大学組織における、それぞれの役割も専門化・細分化していかざるを得ないのは、当然の過程である。

課題である「経営と教育の分離」だけでなく、いずれは、「教育と研究の分離」にも展開していくことが予想される。学部教育の段階は、専門教科教育に特化し、研究は純粋に大学院の段階となっていくであろう。その結果、大学教員も教育職と研究職に分離していくであろう。

④ 経営と教育の再統合（IR 組織の役割—学長のリーダーシップの強化及び理事会の意思決定の支援・FD 及び SD の支援）

問題は、教育と経営がたとえ分離したとしても、大学教育改革を推進していくためには、車

の両輪として動いていく必要がある。

政治と行政が分離した上で、「政治と行政の融合」と言われるように政治と行政は連携していかざるを得なかったように、大学組織も経営と教育が分離しそれぞれ役割が明確にし、専門特化した上で、経営と教育が連携（再統合）していく必要があるであろう。

その連携をもたらすものの一つとして、IR 推進組織がある。

この IR については、本学における、IR の理論体系化と組織化、そして、実践からもたらされた成果と課題を中心に論述したい。

そもそも、大学の教育目的は、高度な専門知識・技術等を教授し、学生の専門的な質を高め、その結果、仕事を通じて、社会国家及び人類社会の進歩向上発展に寄与貢献する人材を輩出することである、と考える。

大学教育のみならず、大学経営も大学組織も、その大学のミッションの実現を達成するものでなければならないのは当然である。

大学経営の最高意思決定機関は、私学では理事会である。そして、それを支える法人本部である。その最高意思決定機関に、大学の利害関係者（ステークホルダー）からの正しい情報（学生や保護者の満足度であり、高校や就職先及び地域社会などの大学に対する評価）だけでなく、本学に勤める教職員からの情報も集約され・分析され、その結果、教育改善案が提言される必要がある。大学における戦略的意思決定を間違えると、大学の資源であるヒト・モノ・カネそして時間の無駄な流出となる。

的を射た効率的意思決定が可能となるためには、参謀本部（IR 推進本部）に、正しい情報が集約分析され、その上で戦略的意思決定がなされなければならない。それらを担うのが、IR 組織である。

しかし、情報が分析・集約され経営に対する意思決定の支援が行われるだけでは、有効かつ迅速な教育改革に繋げるのは難しい。情報収集と教育改善は同時並行でなければ、時宜を失ってしまう。1年ごとのサイクルでは、教育改革による成果を上げるのは難しい。1年1年の勝負である。

II. (資料) 学校法人 東筑紫学園「IR (Institutional Research) 推進組織」規程

(設置目的)

第1条 この「IR 推進組織」は、本学園の寄附行為第3条[※]の設置目的を基本理念とし、建学の精神に基く教育理念の教育課程内外への浸透を図り、日々の教育改善と業務改善を通じて学生の質の向上を目ざすとともに、学生が社会人となって、自らの仕事と生涯を通じて、人類社会の進歩・向上・発展に寄与貢献することを目的として、設置されたものである。

又、理事会（理事長・代表理事）の意思決定を支援する IR 推進に基く大学ガバナンス及び学園全体のガバナンスを通して、教育改革及び組織改革を推進するために設置されたものである。

※学校法人 東筑紫学園 寄附行為（目的）

第3条

「この法人には、教育基本法及び学校教育法に従い、学校教育を行い、本学の建学の精神に基づく人材を育成することを目的とする。」

(方策)

第2条 第1条の目的を達成するための方策として、ステークホルダー（利害関係者）の評価を得るための各種調査を行い、その集約と分析結果を通じて各組織の検証及びその評価を行い、各組織の取組と成果及び教育改善計画や業務改善計画等を理事会（理事長・代表理事）に提言・提案し、その意思決定を支援する。

更に、この取組は、大学と中高等部の各組織及び教学マネジメントを支援するものである。

(具体的内容)

第3条 以下の各号に掲げる内容を中心に IR を推進する。

- 一 EM（エンロールメント・マネジメント—入学前から就職後までの学生支援）を中心とした教学マネジメントの支援及び推進

学園の現在の資源を有効に活用して、組織の活性化と学園の一体化を推進しつつ、常に改善を続けていく組織横断的なシステムを構築していくことを目的とする。

入学前から進学及び就職後までの一貫した学生支援を行うためには、学生の満足度だけでなく、ステークホルダー（利害関係者—保護者・高校生・就職先・地域社会）の評価を受ける必要がある。

その評価は、社会調査的な情報収集が必要となる。そして、その情報を、集約して分析し更なる学生支援と経営判断に結び付けていかねばならない。そのための組織横断的な「内部評価」システム及び各組織の意思決定・改善計画等を支援するシステムが IR システムである。

二 中高等部及び大学ガバナンスにおける経営戦略上の意思決定の支援

総合的な視点からの情報、特に学校教育の成果が問われる分野・領域（ステークホルダー）からの評価を、いかに吸い上げ、それを集約したうえで、問題点及び課題（強みも弱みも含めたもの）を見出し、長・短期を問わず教育及び業務改善につなげることが、学校経営にとって最も重要である。

その教育及び組織改革につなげる情報の収集及び管理を「IR 推進組織」が担うことになる。この「IR 推進組織」で集約された情報は、課題解決案も含めて、理事会（理事長・代表理事）に報告・提案され、その意志決定を支援することになる。

三 教育改善及び業務改善（FD 及び SD）の推進及び検証・評価

① 各組織の PDCA サイクル検証（評価）及び支援

この IR は、教育成果をステークホルダーからの情報収集によって、検証する方法（PDCA サイクルの C に当たる）でもある。又、次なるアクション（A）を支援するものである。このステークホルダーからの情報に基く分析によって、本学の教育の問題点や成果が浮き彫りになり、教育の改善及び経営資源の有効活用が明らかになる。

FD 及び SD の根本は、教育及び業務の改善である。特に本学園では、建学の精神に基く人格教育が、教育課程内外にわたって行われることを教育目標としている。その結果として学生の質の保証となり、それが又、地域社会への貢献となって表れてくるのである。

（実施細則 3. の調査内容〔V〕を参照）

② FD 活動の支援

学生への就職意識調査や就職先調査及び学生支援評価アンケート（学科及び各組織の学習支援や就職支援及び本学の教育理念に基く教育指導に対する浸透度等）の結果を受けて、種々の問題点や課題も明らかにし、FD の組織的取組を支援していかなければならない。

更に、「授業評価アンケート」や「公開授業アンケート」等を基に、「PDCA サイクル」に基く各組織の教育改善を支援する

③ SD 活動の支援

各行政部局において、業務の効率化が図られ、日々の業務改善を行うことで学生への支援及び教育組織の改革につながっているかに対して「PDCA サイクル」を適用し、検証・評価を行うと共に各行政部局の業務改善を支援する。

四 内部監査的機能と認証評価との連携及び監事監査（業務監査・教学監査）の支援

内部監査と認証評価による外部（第三者機関による）評価の目的は、共に業務及

び教育の改善にある。それは同時に、経営者（理事会）への経営戦略における意思決定を支援することである。この意味において、IRの推進と軌を一にするものである。

「IR推進組織」は、監事監査（理事会を含む全部局の業務監査及び平成26年度より教学監査を追加的実施）を支援し、内部評価システム及び内部監査機能として、各組織がEM（エンロールメントマネジメント）に結びつく教育及び業務改善に取り組んでいるかの検証を行うとともに、総合的な学生支援及び教育改革が、財務的に適正な資源配分になっているかどうかの検証も行う。

（組織）

第4条 理事会（理事長・代表理事）の下にIR推進本部（推進本部長・推進副本部長）が置かれ、その本部の統括の下に、大学・短大IR推進室、中高等部IR推進室が置かれる。

（「IR推進体系図」を参照）

（委員）

第5条 IR推進の組織には次の各委員を置く。

IR推進本部長

IR推進副本部長

IR推進室委員（企画情報室・大学短大各学科長・行政部局・小倉南区キャンパス・中高部他）

IR推進室事務局（平成27年度より大学・短大のIR推進室に専任職員を置く）

但し、適宜、委員の追加および変更を行っていく。

（委員の任期）

第6条 委員の任期は3年とする。但し、学科長については、委員の任期途中で学科長の任期が終了した場合は、後任の学科長が委員となる。

2 委員は、再任することができる。

（IR推進本部長・及び推進副本部長の業務）

第7条 IR推進本部長は、法令及び本学園の寄附行為を遵守し、IR推進組織を通じて、本学園の教育理念と建学の精神に基づく教育の実現のために、教育改革及び組織改革を推進する。

その教育及び組織改革につながる情報収集と分析に基づいて、経営戦略を策定し、これを理事会（理事長・代表理事）に提案・進言を行うとともに、理事会及び法人本部の意思決定を本学園のラインを通じて、各組織に周知・浸透させる。

同時に各教育組織及び各行政部局の教育改善・業務改善を支援する。

また、各組織の改善・改革の成果及びその改善内容の検証（内部評価システム及び内部監査的機能）、全学園一体となった教育及び組織改革の取り組みを推進する。

2 推進副本部長は、推進本部長を補佐し、推進本部長不在又は事故あるときは、

推進本部長の職務を代行する。

(各委員の業務)

第8条 IR推進室の各委員は、IR推進本部の指揮監督のもとに、IR推進の設置目的を実現するために、自ら率先して、日々の業務改善に取り組むとともに、建学の精神に基づく教育理念の実現のために、本学園の教育及び組織の改革を推進する。

尚、本学園の経営的意思決定の支援に向けて、日々の研鑽を積むとともに、担当部署における各組織のIR推進の担当者として、当該組織の教育及び組織改革に向けて尽力する。

(調査方法)

第9条 各種調査は、本学園のホームページ等を活用したWeb入力を中心に行うが、状況・内容に応じて紙媒体で行う場合もある。

(情報の管理)

第10条 本学園の各種の調査(アンケート)は、今後「授業評価アンケート」も含めて「IR推進組織」が管理を行い、ステークホルダーからのアンケート調査のみならず、本学園の各組織からの情報収集(改善意見等)や入学試験の動向調査の各調査・分析等も行う。

(各「組織評価」及び「教職員評価」)

第11条 この各組織の改善・改革の取組は、大学及び中高等部におけるガバナンス改革となるものであり、その取組に対する評価もまた、各組織に改善に向けての重要なインセンティブを与えるものである。そして、これは、各組織に対する「組織評価」となる。

又、各組織の各種調査結果等に基づく改善努力の成果は、教育改善の取組の重要な検証となり、他の教育研究及び授業改善計画の実施内容の取組とその成果とともに、「教員評価」及び「組織評価」の指標ともなる。

更に各行政部局に対しても「業務改善計画」(個人及び組織)を提出してもらい、その実施状況とその成果も併せて、行政部局の個人及び組織の評価となる。

(予算措置)

第12条 IR推進の諸活動における予算を設ける。(学長裁量経費として)

附 則

- 1 この規程は平成26年8月21日より施行する。
- 2 この改正規程は平成26年10月15日より施行する。

Ⅲ. (資料) 学校法人 東筑紫学園「IR 推進室」実施細則

附則 (細則規定)

1. 教育及び組織改革へ向けての「取組」と「評価」システム

(1) IR 推進の具体的取り組み

- ① 教員の授業評価アンケートの結果に基づいて、授業改善が適切になされているかの検証を組織ごとに行い、授業改善に向けた支援を行う。

具体的には、個々の教員の改善の内容（教材研究・オリジナルテキストの作成など）、組織的取組としては、教科ごとの「共通テキスト」（サブテキスト）の作成や「授業改善検討会」（仮称）・FD 委員会及び公開授業の実施などの取り組みに対するものとなる。

又、個々の教員は、授業に対する自己分析を行った上で、各自のシラバスの内容とも照合しつつ、改善計画を作成する。各学科はこれを取りまとめ、学科長は、学科の組織的改善計画を作成し、各教員の改善計画と合わせて教務部長に提出する。教務部長は、各学科の改善計画を確認の上、IR 推進委員を通して「IR 推進室」に提出する。

- ② 卒業生の就職を中心とする追跡調査及び分析
- ③ 就職先の調査（本学の教育による「学生の質の保証」が社会的にどれだけの評価を受けているか）及び分析
- ④ 高校生の進学支援及び就職支援調査及び分析
- ⑤ 本学学生の「各組織における学生支援の評価アンケート（仮称）」及び分析（大学短大は学科ごと・高校は科ごと）
- 1) 教育課程（授業及び学習支援など学科単位）における学生の満足度及び評価
 - 2) 就職支援及びキャリア教育に対する学生支援に対する満足度及び評価
 - 3) ハラスメント（アカハラ・セクハラ）等の実態調査
 - 4) その他
- ⑥ 保護者への満足度調査及び分析

(2) 上記の内容に基づいて、下記の項目に関して、各組織（学科）の評価（検証）を行う。

- ① 学習支援の取り組み及びその成果に対する評価

○基礎学力養成の取り組み及び学生の習熟度

○専門科目の学力養成の取り組み及び学生の習熟度

多岐にわたる学生支援の一つとして、学生及び生徒への「学習支援」がある。特に、「学習支援」は、中高部も大学・短大においても共に重要である。基礎学力だけでなく専門科目に関しても、わかり易い共通テキストの作成等が検討される必要がある。

これは、大学における FD の中心テーマであるばかりでなく、教育機関が本来推進しなければならない最重要課題である。

わかり易い授業によって、学生生徒の学業への意欲と自信を如何につけさせるかが、教育機関の責務である。自信や熱意が仕事をする上で重要な鍵ともなるからである。わかりやすい授業にするための方策として下記の内容等の推進を支援する。

- 教員研修
 - 例；・授業評価アンケート高位得点者による公開模範授業
 - ・各学科単位の公開授業等
 - ・各学科（組織）主催の公開授業に基づく相互研修等
- 教材研究推進（教科書・テキスト・レジュメ等の研究）
- 統一・共通テキスト作成（基礎学力分野・専門科目分野）

前述した「授業評価アンケート」および学科ごとの「学生支援評価アンケート」等を受けて、組織（学科）ごとに、FD（授業改善の組織的取組）にどれだけ取り組んでいるか。また、その成果を上げているかの検証及び評価。

（例）

「FD委員会」もしくは「授業改善検討委員会」（仮称）などで、上記のアンケート結果をもとに、組織的に授業改善活動を計画・運営し、その成果を検証しているか。

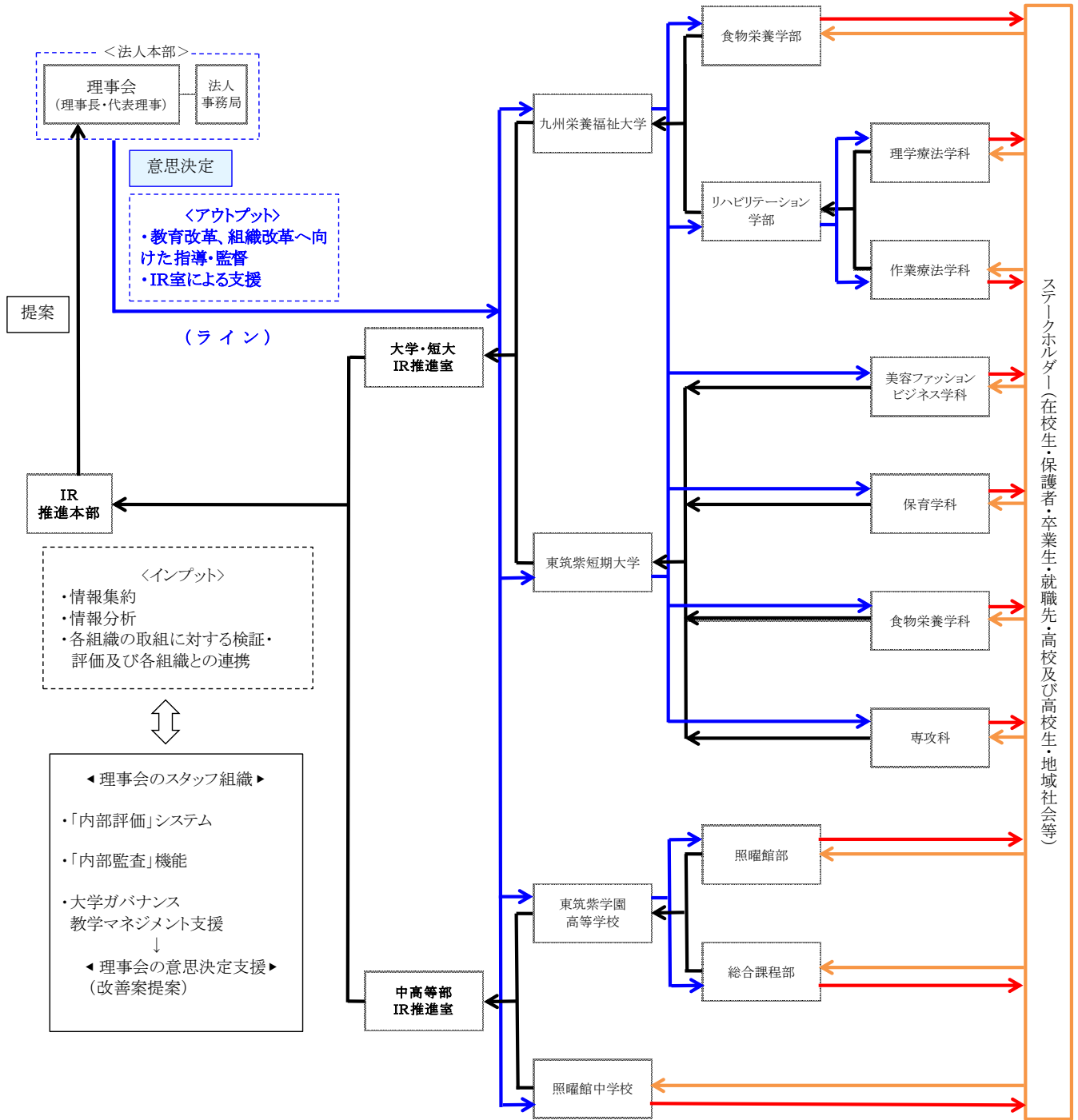
- ② 就職支援・キャリア教育の取り組み及び成果とその評価
- ③ 就職先の各学科に対する評価
- ④ 学生・卒業生及び保護者の満足度における各学科に対する評価
- ⑤ 中退防止の取り組み及び中退率の増減に対する各学科に対する評価
- ⑥ 高校教員及び高校生の各学科別評価
- ⑦ 入学者及び志願者の各学科別増減率の検証及び評価
- ⑧ その他

- (3) 上記の各組織の取り組みとその成果に対する検証（上記(1)の内容）及び各種調査に基づく分析結果から、教育改善・業務改善につながる経営戦略を立案し、理事会（理事長・代表理事）に提案する。更に、理事会の戦略的意思決定を各組織のラインを通じて、その浸透を図り、改善が行われているかの検証（評価）を法人の内部監査と連携して行い、且つ、監事監査（理事会を含む全部局の業務監査及び教学監査）を支援しつつ、教育改革及び組織改革につなげていく。

附 則

この細則は平成 26 年 8 月 21 日より実施する。

2. IR推進体系図



3. 調査内容

調査内容〔I〕

(1) 「学生支援評価アンケート」(仮称)

- ① 各組織の教育課程における学習支援の取組み及び就職支援の取組み
- ② 各組織の行事教育及びキャリア教育の取組み
- ③ 本学の就職指導課における就職支援の取組み
- ④ ハラスメント調査
- ⑤ その他学生支援に関わるもの

「組織評価」・「教員評価」

↓

IR 推進室

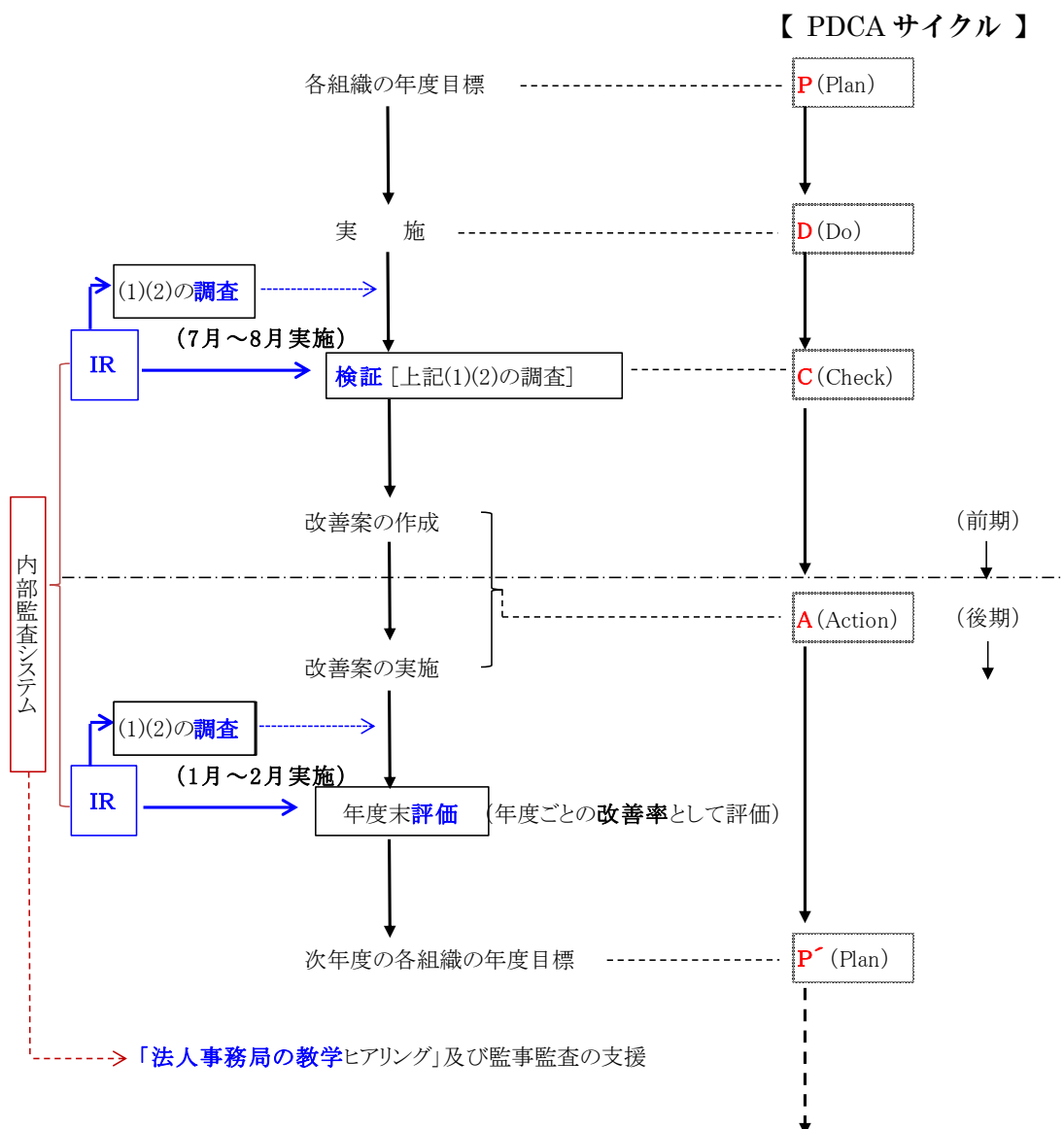
「人事評価」

↓

法人本部

(2) 「授業評価アンケート」(平成 28 年度より IR 推進室が実施予定)

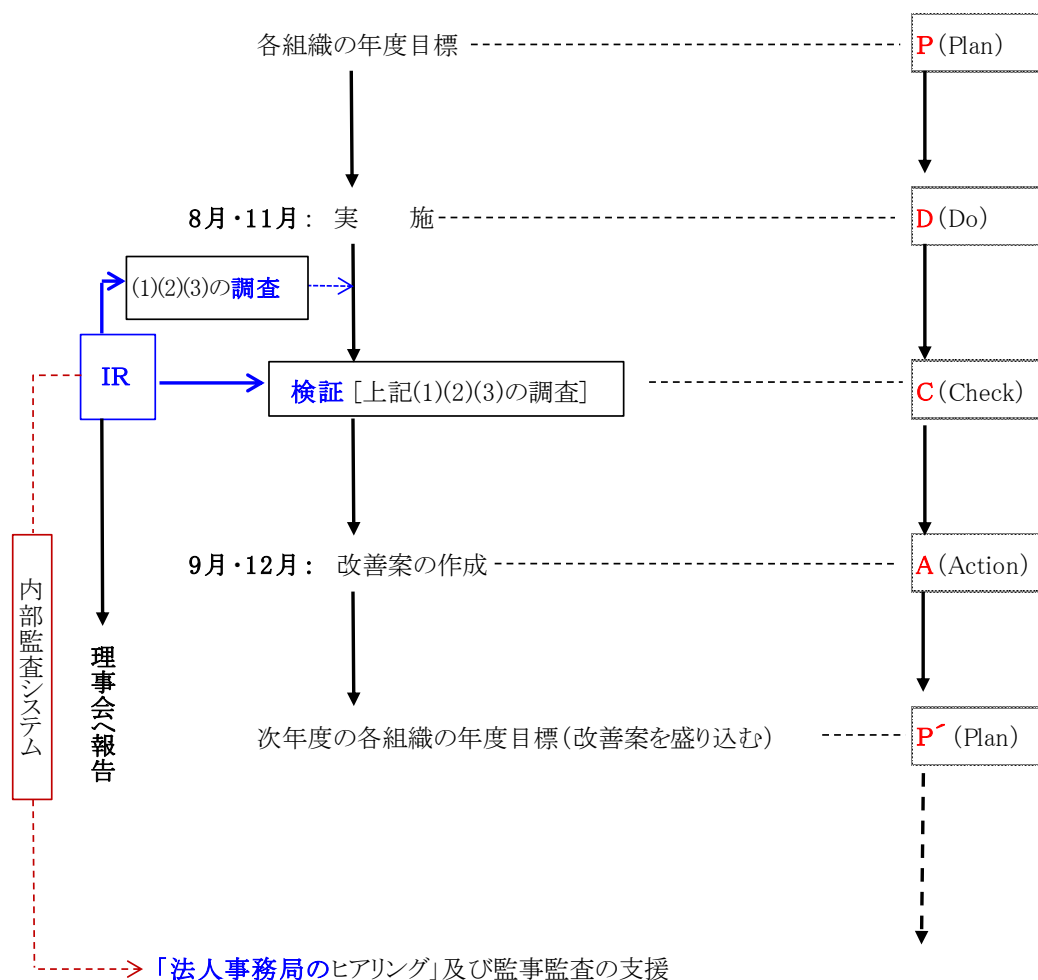
★ 年 2 回実施<前期第 1 回 7 月～8 月・後期第 2 回 1 月～2 月>(平成 27 年度より実施)



調査内容〔Ⅱ〕

- (1) 「卒業生アンケート」
 (2) 「就職先アンケート」
 (3) 「保護者アンケート」
- 「組織評価」
 ↓
 IR推進室

★ 年1回8月・11月実施（平成26年度より実施）



調査内容〔Ⅲ〕

- (1) 「高校及び高校生アンケート」

★ 年間を通じて随時行う

調査方法

- ① 高校訪問時
- ② 高校説明会（各会場で調査）
- ③ ホームページアクセス者…Web 入力

調査内容〔IV〕

(1) 「地域社会貢献度調査」

★ 各組織の取り組み状況に応じて、年間を通じて随時行う

調査内容〔V〕 各組織のFD推進との連携・支援

(例)

P : 各組織のFD活動

↓

D : ……公開授業などの実施

↓

C : [↓ ……アンケート実施 (学生)
参加教職員による「意見交換会 (仮称)」]

↓

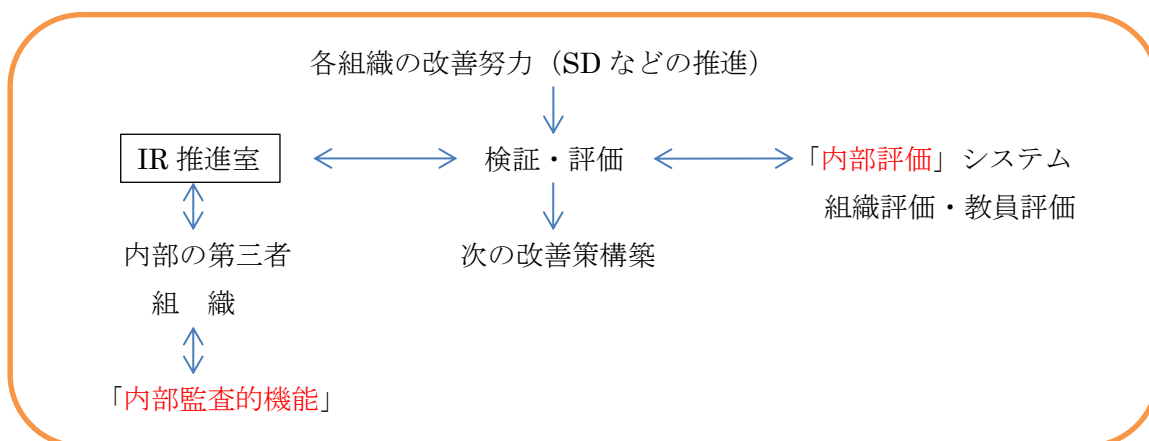
A : 課題 (改善点含む)

↓

[・各組織 (学科単位) のFD推進
・担当教員の授業改善]

調査内容〔VI〕

組織改革に向けたPDCAサイクルに対する検証 (評価) 及び支援は、各行政部局の組織的取組にも適用する。



第2章 IR の実践と課題

I. IR 推進における効果的な実践としての「公開授業」

更に言えば、情報収集と教育改善と、その検証・評価も同時並行が望ましい。それを可能にするのが、短期的には、教員個人による「公開授業」である。

本学における「公開授業」は、平成 26 年度保育学科を中心に全教員を対象に行った事例を紹介し、その実践と課題を述べることにする。

まずは、担当教員及び担当科目の年間スケジュールを作成し、それに基づいて、公開授業を行い、学生と参加教職員からアンケートを取った、その結果は、IR 推進室事務局で集約・分析され、その内容に対する、担当教員の自己評価分析がなされ、それらを総合して科内会議で公開授業の検討会が開かれる。これには、IR 推進室も参加し、全教員の話し合いが行われた。最後は、担当教員が総括として、授業改善案の作成を行い、学科長と IR 推進室に提出された。

これら一連の内容は、1 年に 2 回全教員に対して行われている授業評価アンケートの結果にも反映されることになり、ここで「検証」されることにもなる。又、次年度の公開授業の成果にも反映され、それも、「検証」され、PDCA サイクルが機能していくことになる。

その結果、このサイクルが、自動的に毎年機能し、組織内にシステムとして内部化されていくことが課題である。又、平成 27 年度は、全学科で、専任教員の「公開授業」が行われ、全学的に「授業改善」が、システムとしても教員の自覚（意識化）としても内部化されていくことが、教育改善・改革につながるものとなる。

それによって、学生の質の保証が図られるシステム及び教員の改善意識の構築がなされることになる。最後に公開授業のメリットを次にまとめておく。

<公開授業のメリット>

- ① 授業担当者が、公開授業を行う時点で、授業改善に向けて真剣に取り組むインセンティブを与える。それと同時に、授業改善が、迅速になされる、という点が、学期末の授業評価アンケート調査と異なる点である。
- ② 学科内の教員が参観することで、共通の教育情報を共有し、自分の授業に生かせる。
- ③ 上記②の結果、自分の担当科目の立ち位置を確認でき、学生に対して学科内で統一的な取り組みが、カリキュラム編成上も可能となる。
- ④ 授業方法の改善に向けて他の教員の方法を参考にできる。
- ⑤ 反省会（検討会）の実施によって、更なる授業改善への検証となる。
- ⑥ 次に授業から授業改善が可能となる（授業評価アンケートは最後に行うので、当該学年の学生にメリットが及ばないことが多い）。
- ⑦ 全教員が「公開授業」を行うことで、学科の授業及び教育改善の真剣な取り組みの姿勢や

熱意が学生に伝わり、学生自身の授業に向かう姿勢に影響を与える（IRの学生アンケート調査内容から伺われる）

- ⑧ 教職員からのアンケート調査からも、相互評価のシステムが構築でき、授業改善のインセンティブが組織的に内部化される。
- ⑨ 学科の協力体制が構築でき、学生支援に向けた共通意識が学科内で共有できる

以上、公開授業のメリットをまとめたが、デメリットに関しては、特に認められない。現在は、情報化の急速な進展に伴い、あらゆる組織は、迅速な改善・改革が行われなければならない時代となった。改革もスピードが養成されるのである。学生募集は、日々の教育実践及び教育改善から始まる。

その迅速な教育改善に結びつける最大のものが、まさに「公開授業」である。

II. 内部監査システムとしての IR 推進における教学監査ヒヤリングの実施

平成 26 年度は、初めて、「授業評価アンケート」に基づく、教員全員及び学科としての教育改善計画を提出してもらい、IR での分析を踏まえて、これも初めてであるが、学科ごとに教学監査ヒヤリングを行った。そして、IR 推進本部と学部長学科長及び学年主任同席のもと教育の改善内容の検討を行った。

教学監査は、あくまで、組織的教育改善を対象にしたものであり、教員個々の研究業績を対象にしたものではない。しかし、教員個々の自己分析・評価及び授業改善案は、IR にとっては、重要な教育改善・改革につながるものであり、評価及び検証の対象とした。

IR が「内部評価」システムと「内部監査」システムを併せ持つ組織であり、組織横断的に学生の質の保証を支援するシステムであることを実証したものとなった。

監事監査においては、教学監査に関しては、IR が行った教学監査ヒヤリングの内容が監事に報告され、監事機能の強化にもつながった。

そして、経営と教育の分離を行った大学ガバナンス改革に基づいて、その本来の目的である、教育の改善・改革のために経営と教育の橋渡しを行い、自己改革組織として、自動的に動くシステムとして組織内に内部化されることが平成 27 年度の課題である。

1. 内部評価システムとしての IR 推進における教員及び組織評価及び検証

II に記したように、平成 26 年度に初めて行った取組として、上記の「授業評価アンケートの結果に対する自己分析・評価及び改善計画」の提出を全教員に行ったことである。

そして、これは、各学科組織の分析評価とも併せて行った。これは、各教員に対する評価でもあり、組織の評価にもつながるものである。

また、就職先アンケートであれ、在学生の「学生支援満足度・評価アンケート」であれ、各種のアンケートに対する結果は、各学科組織に対する評価となるのは当然である。

但し、年度ごとの成果は、各学科の志願者数の増減である程度検証できると考えられる。同時に、各ステークホルダーへの各種調査によって、その改善率や改善内容によって、検証できる。

その検証は、各学科の教育改善の取組が、PDCA サイクルによって、自主的に内部システムとして機能していくことが大前提である。

IR は、その取組を大学及び学園の内部における第三者評価システムとして機能させていくものとなる。常に、各学科組織の改革へのインセンティブが後退しないように、内部評価システムが、上記Ⅱの内部監査システムと連動して、機能していくことが、今後とも重要である。

2. IR 推進の目的—EM (エンロールメント・マネジメント) 及び教学マネジメントの支援・推進

IR 組織を立ち上げ、公開授業を中心に推進しながら、高校生 (美ファビ)、就職先、そして学生支援満足度・評価アンケートさらに、前述したように授業評価アンケートに対する教員の自己分析・改善計画及び職員の業務改善計画等の調査を行い、最後に教員及び各組織 (学科) の教育改善計画をベースにした教学監査ヒヤリングを行ってきた。

各種の調査及び評価・検証と教育改善へ向けての支援を行ってきたが、IR にとっても誠に色々な勉強になった。

この勉強になった内容の総括がこの報告書である。

平成 26 年度は、同時に、学校教育法の改正に基づく大学ガバナンス改革が全学的に推進された。これによって、教授会の役割の明確化と学長のリーダーシップの強化、そして、その強化のための方策の一つとして、IR の強化が文科省によって謳われた、更に、監事機能の強化も提示された。

本学が、26 年度当初、IR の設置と教学監査を標榜し推進してきた流れと、文科省の大学ガバナンス改革は、奇しくも軌を一にしたものとなった。このことが、道なき道を行く IR 推進にとって、強力な支援となったのは事実である。

学生の質が保証される教育改善及び教育改革が断行される組織でなければ、現在の少子化における大学経営は、誠に厳しいものとなることは必至である。もう後がない戦いなのである。

しかし、この IR 推進の成果は、必ず出てくると確信している。もし成果が出ないのであれば、それは、IR 組織の鼎の軽重が問われることになる。

短大保育学科との IR 共同公開授業は、そういう意味では、非常に意義の深いものとなった。又、教育改善・改革に最大の効果を上げる取組であることが認識された。そして、短大における保育学科の志願者の減少の中で、唯一定員を 26 年度は上回る結果となった。

これも、当該学科の教員の教育改善に向けた背水の陣を敷いた真剣な取り組みの結果であると思う。

3. 平成 27 年度の IR 推進の課題及び新たな計画

平成 27 年度は、IR 推進に関して次の点を追加的課題としたい。

- ① 全学部全学科で「公開授業」を行う予定である。学科によっては、一部の非常勤講師も対象とする。
- ② IR 推進委員に各学科から 1 名推進委員を追加し、学科長を補佐して、各学科の授業改善・教育改善を主体的に推進する体制を強化する。
- ③ IR 推進活動の内容は、最初に述べたように 7 項目あるが、次の 2 項目を追加する。
 - 1) 本学園のキャリア教育の支援及び推進
 - 2) 教学マネジメントの研究及び支援（教学監査等とも連携する）
- ④ 授業改善・教育改善の取組において各学科が主体的に、取り組めるように、IR 推進の自動化・内部化を図り、軌道に乗せる。
- ⑤ 「私立大学等改革総合支援事業（これに採択されれば経常経費 10% 上乗せされる）」及び「私立大学等教育研究活性化設備整備事業」への申請（これは最初の総合支援事業が採択されることが前提となっている）
- ⑥ 各学科とも授業改善の内容に「アクティブ・ラーニング」の視点及び取り組みも導入する。
- ⑦ 各学科及び教員個々の地域社会貢献活動（産学官連携含む）を取りまとめ、検証・評価を行い、更なる地域社会貢献活動の推進を支援する。
- ⑧ 高大連携を推進・支援していく。
- ⑨ SD 推進部会とも連携・協力して、組織改革・教育改革を推進していく。
- ⑩ 基礎学力及び国試対策の共通テキスト作成を支援する。

以上、平成 27 年度へ向けて、更なる IR の進展を図る計画である。

Ⅲ. キャリア教育の視点からの総括

1. 就職先アンケート調査から得られたもの

今回の「就職先アンケート」調査から得られた最大のもは、実は、就職先の忌憚ない意見もさることながら、「就職先アンケート」の質問項目に対する、本学教員自身からの IR に対する意見であった。

それは、後述するが「専門知識・技術が身に着いたか」という、一番重要な質問項目が欠落しているという意見であった（ほとんどの質問項目が仕事に対する姿勢を中心にしたものであった）。

この意見に対する回答は、以下に詳述することになるが、教育というものそして現場における仕事というもの、更には、キャリア教育と職業教育というものの本質にかかわる意見であった。

この機会に、改めて、キャリア教育と専門職業教育そして幼稚園から大学までの全教育課程における教育というものを捉え直し、そのキャリア教育の意義の再確認のためにも、IR 推進の総括にふさわしい内容であると判断し、長い論述になるが、敢えて詳述することにした。

(1) キャリア教育と専門職業教育との違い

専門知識技術を教授する教育は、知性を育む知育である。それ故、高度な専門知識技術を習得するまでに、幼稚園から高等教育までの知育が存在すると考えても良い。そして、この知育こそが、人類の仕事を通じて人類社会の進歩発展をもたらすものであり、より高度な専門性を有する仕事への発展をもたらすものである。

それ故、学校を卒業してからも、仕事を通じてその専門性を高めていかなければ、仕事を通じた貢献も難しいし、真の組織及び人類社会への貢献も難しいものとなる。

学校卒業程度の知識は、専門性がいくらあろうが、それは、実際に仕事をする上から言えば基礎知識にすぎないのである。社会において実際に、役に立つ仕事になるには、仕事そのものに携わって初めて、知識技術が身につけて行くものである。

しかし、実際の現場での仕事においては、その知識技術の専門性を高めていくのは、その人間の仕事に対する考え方や姿勢なのである。しかし、いくら現場で実際体験をしたからと言って、前向きに積極的にそして謙虚な姿勢で勉強し続けなければ、体験だけでは、本当に専門性が高まるとは言えないのである。

どの分野であれ専門性とは、それ程、深く高いものである。常に自己研鑽努力を続けていかなければ、仕事を続けていくこと自体が難しいものとなる。特に何年何十年もかかってやっと基礎知識技術を習得できるような専門性の高い資格や仕事であれば、尚更それが言える。

また、たとえ、何十年という経験があったとしても、それだけでは、仕事にならないのである。人類社会は、日進月歩しているのである。常に、学び続ける姿勢がないものは、たとえ経験が未熟でも新入社員に取って代られるのである。そういう意味では、経験だけで、続けられる仕事は、ほとんどないといってよい。

自ら学び続け、過去の成功体験すら、自己否定し、人類社会の進歩に合わせて、創造的破壊を続けることができる者のみ、経験の上に生涯にわたって仕事を継続していくことが可能なのである。

そして、その専門性を高め深めていき、人間の仕事及び人生に対する考え方や姿勢を養う教育がキャリア教育である。

それは、小学校における学校教育では、徳育ととらえることもできる。心を養う教育である。広い意味で人格教育と言っても良い。但し、キャリア教育は、専門知識技術を育む知育もしくは専門職業教育を包摂するものであるという捉え方もできる。

なぜなら、専門的知識技術なくして、いかなる仕事も成立しないからである。その知識技術の程度の差は当然存するが、より高度な知識技術になればなるほど、社会的評価が高い職業となるのは、蓋し当然である。

そういう意味では、キャリア教育は、徳育と知育を包摂するところの教育と捉えることもできる。いずれにしても、専門知識技術を養う教育は、知育であり、職業教育であっても、それは、キャリア教育ではないということである。

IR 推進活動の中で、就職先アンケートの結果に対する、教員の意見の中に次のような意見が出された。これは、キャリア教育と職業教育を考える上で重要な視点と思われる。又、学校教育というもの、そして、人間の教育とは何かという教育の本質を考える上でも、大切な視点であると思い、非常に長い内容となるが、以下論述したい。

(2) 就職先アンケート調査の質問項目に「専門的知識・技術が身に着いているか」という内容がないという意見に対する回答

はじめに

上記の意見は、社会における実際の仕事現場（実践）と学校教育における学習（理論）との関係を考える上で、非常に示唆に富む内容である。そしてまた、現在、我が国の各省及び経済界のみならず、アメリカを筆頭に、世界各国で国家をあげてキャリア教育が何故これほどまでに提唱されているのか、ということを考えるにも、一つの示唆に富む意見である。

結論から言うと、「理論と実践との間には大きな乖離がある」ということである。更に言うと、学校で学んだ知識・技術は、実際の仕事現場を通して、血肉と化していくものであり、その専門性を高め、深めていくものは、仕事に携わる人間自身の仕事に対する姿勢であり、考え方である。又、主体的に協働して働く熱意であり、柔軟性であり、協調性である。そして、その専門性には上限がないということである。

仮に専門性を問うならば、学校で学んだ「専門知識・技術を深め高める努力を続けていますか」という問いであれば、就職先も、回答し易いのではないかと思う。

それでも、敢えてその専門的知識・技術を身につけているかを問うならば、就職後3年以上の対象者に問うべきであろうと考える。

しかし、その際その内容は、あくまで、大学で学んだ知識・技術を活用しているかということが前提となるであろう。それでも、恐らく、学校で学んだ知識技術では、実際現場においては通用しないことが大半であろう。学校で学んだ基礎的知識技術をベースにしながらも、新たに実際の仕事を通して学ぶ知識や技術の方がはるかに比重は大きいのが一般的である。

しかし、これも専門性が低い仕事であれば、3年も要しないであろう。

それ故、今回の就職先アンケートの質問項目は「仕事上わからないことに対して、それを克復する努力をしていますか」「何事も積極的・主体的に取り組んでいますか」や「常に仕事

上の改善工夫を心掛けていますか」「仕事に心（魂）を込めて行っていますか」という専門性を高める仕事の姿勢を中心に問うものとしたのである。

それは、仕事と専門性はイコールであり、専門性を高めていくのが、人間の仕事における義務であり使命でもあるからである。そもそも、専門知識・技術なくして仕事は成立しないのである。それ故、専門性を高めることと、熱意をもって仕事に取り組むことは、同義となる。

表現を変えて言えば、学校で学んだ知識・技術は、仕事をする上での道具であり、肉体もある意味では、仕事をする上での道具である。その道具を使って、仕事をするのが、人間の心である。心が仕事の原動力であり運転手である。

心が、怠けていれば、いくら知識技術があっても、仕事にはならないであろう。又、その知識技術すらも高めていくインセンティブにはならないであろう。経営学では、これをモチベーションという。それ故、いかに従業員のモチベーションを高めるかが、あらゆる組織の課題となる。

学校で学んだ専門分野の知識技術は、道具を磨く職業教育であるがキャリア教育ではない。キャリア教育とは、仕事をする上での、専門性を高めそして、その専門性をもって、国家社会更に人類社会に貢献していく、その人間の心や使命感（志）を育成するものである。

広義には、職業教育はキャリア教育に含むことができるが、逆はないし、イコールでもない。

今回、文科省が幼稚園から高等教育までを一貫した教育内容に基づく一大教育改革を提唱しているが、その核となる、一貫した教育内容は、「豊かな人間性」「健康・体力」「確かな学力（基礎的な知識技能・それらを活用して課題を解決するために必要な思考力、判断力、表現力等の能力・主体的に学習に取り組む態度）」である。そして、これらを総合した力を「生きる力」とした。

キャリア教育の視点でいえば、上記の「豊かな人間性」と「確かな学力」の中の、「基礎的な知識技能を活用して課題を解決するために必要な思考力、判断力、表現力等の能力」と「主体的に学習に取り組む態度」を含めた教育がキャリア教育といえる。

そして、すべてを総合した力を「生きる力」としたが、その「生きる力」を養うのが、学校教育のすべての教育課程を通じて行われなければならない本来の人格教育（人間教育）と言っても良いであろう。

従来の教育は、上記の「基礎的知識・技能」の特に「基礎的知識」の暗記力のみを「知育」として、その暗記力の客観的評価を、個人の「成績」及び「人間」の評価としてきたところに問題があったといえる。大学進学も大半は、その成績評価に基づいてきた。

前述したが、学校で学んだ「基礎知識・技術」を高めていくのは、人間の心であり、志である。その心と志を育むのが、教育の理想であり、目的である。これは、国家社会及び人類社会の進むべき理想であり目的でもある。そして、産業界・経済界が求める人間像でもある。

その心と志（使命感・職業観）を育むのがキャリア教育である。生涯仕事を通じて主体的に学び続ける心を育む教育である。そして、産業界に、国家社会に、人類社会の進歩向上発展に寄与貢献する心を育む教育である。これを、広い意味に解するならば、文科省が言う「生きる力」を養うのが、キャリア教育と言っても良い。そこに行くと、キャリア教育は、本来の教育と同義になる。

今回、就職先アンケートを行って、「専門知識・技術が身に着いたか」という質問を、何故省いたかということ、以下、長くなるが回答したいと思う。

これは、人間の仕事やキャリア教育そして本来の教育とは何かということを考える上でも重要な視点となると思ったからである。

(以下回答文として書いた内容なので「です、ます調」で論述している)

① 大学で学んだ基礎知識・技術と仕事で深める専門知識・技術との違い

現代社会において、いかなる職業であれ、大学卒業者が就職するに当たって、その職種特有の専門的知識や技術を有しない者、もしくは、基本的知識・技術を有していると思なされない者は、基本的には就職することはできません。

専門職業資格でも程度の差はありますが、極めて合格が難しい国家資格になればなるほど、長期間の研修もしくは実習や実務経験を経てしか、現場で仕事に携わることはありませんし、また、実際の仕事にはなりません。

具体的には、何年間にも亘って猛勉強をして、最難関と言われる司法試験（短答式・論文・口頭試問）に合格して高度な専門的知識を身につけていたとしても、現場に出る前に、司法修習生となって、1年6か月にも亘る現場体験（実務研修）を受けなければなりません。その最後にもまた試験があります。

机上の知識や学校で学んだ知識・技術だけでは、それが如何に専門分野の知識であっても、現場では役に立たないからです。むしろ高度な専門知識になればなるほど、実践に役に立つまでには、それ相当の時間がかかるというよいのです。

晴れて、弁護士になっても、イソ弁と言って、弁護士事務所で見習いのような仕事から始めなければなりません。更に、仕事の内容が、自分の専攻以外の分野（刑事法専門の弁護士が労働法関係の仕事をする場合など）であれば、その専門の分野の内容を、また一から勉強し直さなければなりません。それから、又、現場を通して、多くの労働問題の事例に遭遇しなければ労働問題のスペシャリストとしての仕事はできません。

事件の見通し（展開の予想）をつけることができるまでには、弁護士になってからも、実務経験を経ながら更に5年や10年の専門の勉強を費やさないといけないのです。それでも、すべての問題や事件に対処できるようになるには、恐らく生涯かかるというても良いでしょう。

公認会計士も難関の1次2次の筆記試験を合格しても、更に2年以上の実務経験（現場での補助業務）が必要です。それから、最後の3次試験を合格し、最短でも5年以上かけて、やっと公認会計士になれるのです。

それから一人前の公認会計士になるには、弁護士と同様の時間が必要です。

② 理論（学校教育）と実践（現場経験・実務処理）との違い

繰り返しになりますが、たとえ、基本的な専門知識や技術を有していたとしても、卒業後、その専門的知識や技術が、現場ですぐに役に立つとか、身に着くとかいうことは、ほとんどありません。これも、①で述べたように、専門性が高ければ高いほど、それが言えます。

通常「石の上にも3年」と言われているように、真剣に仕事に取り組んで最低でも、4～5

年以上経て初めて、基礎知識や技術が、やっと、しかも徐々に身に着いてくると言えます。

芸能の世界では、長い修行の後、やっと舞台に立って、「立ち姿が絵になる」までに10年かかるといわれる「能」の世界もあります。手品ですら人様に見せるのに10年かかると言われていています。

これは、管理栄養士でも、理学療法士・作業療法士でも例外ではありません。学校で学んだ知識技術は、それが、その職種（業界）に関する専門分野の知識であっても、実際の現場で仕事をする上では、基礎の基礎ですから、その基礎知識がなくては仕事はできませんが、あっても実際に役に立つ仕事はできません。

それと同時に、弁護士や公認会計士そして医師などの、それ程高度な知識技術でなければ、実際に3年もすれば、その知識技術が身に着いてくるのは当たり前であります。又、就職先の企業にとっても、基礎知識・技術が2~3年して身に着いてくるのは当然のこととっています。しかし、その後も続けて、より専門性を高めていくのは、その人間の仕事に対する姿勢であることを企業は、知っているのです。

更に、仕事の能率を高め、顧客の満足度を高め、企業の業績を高めていくのも、従業員が協働して働く姿勢やコミュニケーション能力であり、仕事に熱意と魂を込める姿勢であることを、企業は、認識しているのです。

現場を経験している者であれば、これは、常識の範疇だと思います。これは、自然科学、社会科学の分野を問いません。

先日、某銀行の本部長で本学の監事の先生が監事監査で、大学で学んだ知識ぐらいでは、銀行での仕事で何の役にも立たないと言われていました。実際に銀行での業務を通じ、謙虚に学び続ける姿勢や熱意が、銀行業務そのものを身に着けていくのであると、今まで述べてきたことと同様のことを言われていました。

これは、どの業界でも言えることです。

京都セラミック株式会社の創業の社長で、JAL（日本航空）再建の立役者である稲盛会長の著書でも、そのことが述べられています。次に、少し長くなりますが引用します。

「私自身も、化学合成に関する理論、例えば、どういう装置、どういう触媒を使って、どんな化学反応をさせれば何ができる、ということをして大学で一生懸命に勉強し、それを実際の仕事に生かそうとしてきました。ところが、このような人間がえてして陥りやすいのは、やり方さえ知っていれば簡単にできる、と錯覚してしまうことです。しかし、いざやってみると、なかなかうまくいかないものです。それは、理論上は「できる」はずのものでも、実際にはそう簡単にはいかないからなのです。

セラミックスの合成を例にとれば、『この原料とこの原料を混合して何度で焼けば、このようなセラミックスができる』ということは、本を読めばわかります。しかし、実際は、例えば、『原料の粉を混ぜる』という作業一つをとっても、液体や気体の場合と異なり、どこまで混ぜれば混ぜたことになるのかがはっきりしません。そのために、理論に従ってやってみても思いどおりのセラミックスはできないのです。

つまり、『知っている』からといって、『できる』とは限らない。現場を知らないがために、できるはずのものさえ作れないわけです。」（稲盛和夫著「京セラフィロソフィ」より引用）

これが、理論（学校教育）と実践（現場経験・実務処理）との違いです。

③ 就職先に「専門知識・技術が身に着いたか」ということを問う是非

では、一応一般的に、4～5年以上たてば、「専門的知識・技術が身に着いたか」と就職先の企業に問えるかということ、事は、そう単純ではありません。たとえ、問うことが可能であるとしても、それぞれの職業の内容から、何をもって専門的知識・技術が身に着いたかという、客観的な基準が明確ではありません。それは、判定する側の個人差や職業的な差もあります。それによって、客観的データとしての信憑性に欠けることにもなります（人や見方更に職種や専門性の高低によって基準が異なるということ）。

例えば、管理栄養士であれば、専門知識・技術をもって医療チームの一員として医者と対等に発言をするには、例えば、日本糖尿病療養指導士やNST 専門療法士、又、病態栄養認定管理栄養士やがん病態栄養専門管理栄養士などの、より高度な専門資格を取得することによって、一定の専門性に対する客観評価にはつながると考えられます。

但し、実務経験5年以上で長時間の研修を受講するなどの取得要件があり、どの専門資格でも、最短で5～10年はかかるといわれています。更に、5年ごとの更新制等もあり、専門資格を取得してからも、日進月歩する医療の世界で本当に専門性を高めていくには、実務と勉強を通じて学び続けなければなりません。

リハビリの世界でも、理学療法士であれば、より高度な専門理学療法士や認定理学療法士の資格を取得することで一定の客観的専門性の評価となります。更に「認知運動療法」における科学的・医学的探求が日進月歩で続いています。脳科学の進歩と共に、その領域での専門化・高度化は、誠に、奥行きが深いものとなっています。

この世界でも、管理栄養士と同様に、専門性を高め深めていくには、卒業後に、より高度な資格を取得した後も、より一層、真剣にそして地道に誠実に実務を通して学び続けなければならぬのです。

保育士であれば、今後「認定こども園」の新制度に移行する方向に国家的に進んでいます。これは、保育園の幼児教育化であり、幼稚園の保育園化でもあります。そして、幼稚園教諭は保育の分野への識見が要求され、保育士は幼稚園教諭としての経験と知識が要求されてきます（保育教諭の新設）。その未知の世界への高度なそして専門的な挑戦が始まります。

分野は異なっても、人類の仕事の専門化・高度化そして細分化・分業化は限りなく続いていくものでありますから、どこまでをもって、その専門知識技術が身に着いているかを、就職先に問うには、その基準設定が、極めて難しいものとなります。

但し、卒業生本人に対して、自分自身が、ある一定の目標をもって（高度資格取得）、その時点で専門的知識・技術が身に着いたと考えるならば、それは一つの基準になります。しかし、大学で学んだ知識・技術がやっと生かされる段階になったことを専門知識・技術が身に着いたと考える者もいるでしょう。その場合の基準は、やはり異なったものとなり、客観的データとしては、問題があります。

「専門的知識・技術が身に着いたか」という質問は、卒業生本人に、しかも、4年以上の勤務年数のものを対象に、大学時代学んだ知識や技術が現場で仕事を通じて身に着いたと思うかという内容であれば、それなりに、基準が明確で問題はないと考えられますが、それでも、逆に言えば、4年以上も経って、もし身に着いていないということであれば、それこそ問題であります。

そういう意味では、たとえ4年以上勤務の卒業生本人であれ、そのような質問をすること

が適切か否かは、慎重に検討しなければなりません。

又、資格や職場によっては、新入社員でも、すぐ担任として、それなりに仕事ができなければならぬ保育士や幼稚園教諭等のような職種もあります。このような職場では、基本的であれ専門的であれ知識・技術が身に着いたかということ、本人や就職先に問うこと自体が問題ですらあります。

④ 仕事で専門性を高め真に人類社会に貢献するのは、仕事に対する考え方と仕事に対する姿勢である。

新人であれ、4年以上勤務している者であれ、その知識・技術を現場で生かし、身につけ、更に、その専門性を高めていくのは、その人間の仕事に対する「考え方」であり「姿勢」であります。

それ故、経済界・産業界やあらゆる組織・企業が求める人材は、積極的・主体的考え方や行動がとれる熱意や行動力、しかも物事や状況に応じて対応できる柔軟性や課題設定能力、そして他の人を尊重し他の人と協働して働けるコミュニケーション能力、更に、あらゆる困難や問題に屈せず対応するストレス耐性、これらの能力こそが、専門性を高め、仕事をこなしていく能力なのです。

又、これらの能力を育成するのがキャリア教育の内容ともなるのです。文科省も経済産業省そして厚生労働省がキャリア教育で求める内容も、そのような人間の仕事に対する姿勢なのです。又、文科省が言っているように、専門的知識技術の育成は職業（訓練）教育であり、キャリア教育ではありません。専門知識・技術の育成だけでは、大学も専門学校も変わりはありません。

ただ、給料のためだけに働いているというようでは、仕事に、それこそ魂が入らないでしょう。熱意をもって、一心不乱に仕事に打ち込んでこそ、仕事から学び、仕事を通して、より高度な専門性を身につけ高めていく原動力になると思うのです。また、それが、企業と社会国家への貢献と繋がるのです。

いくら、専門的知識・技術と言っても、実際の仕事（現場）の世界では、それは、ほんの入り口の基礎知識・技術に過ぎないのです。就職するにあたって、その基礎知識・技術は持っていて当たり前で、本当の身に着いた専門知識・技術となれば、今まで述べてきたように、それには限界がないといっても過言ではありません。

就職先に問うのは、その専門性を高め、あらゆる組織と社会に貢献していく、仕事に対するその姿勢であり、考え方なのです。そして、協働して仕事をしていく精神なのです。その協働していくための、他者を受容し、人間を尊重する精神なのです。更に、常に学び続ける姿勢であり熱意であります。又、先輩や上司からも、又、同輩や内容に応じては部下からも学ぶ謙虚さなのです。

現場ですぐに役に立たないとしても、20年前後にも亘って、教育を受けてきて、いざ社会人となって就職するときに、これだけ高度化・専門化・分業化した文明社会（高度情報化社会・知価社会）で、その入り口にも達しない基礎知識や技術がないのは、これは、最初に述べたように、そもそも論外なのであります。

⑤ 面接で問われるものは実際の仕事で問われるものである

国家資格等の資格要件を満たす必要のある職種の面接試験で、同一資格（同じ専門知識・技術）を面接者が有するにもかかわらず、どこで合否が分かれるかということを考える必要があります。

面接で見るのは、その人間の仕事に対する姿勢や熱意、コミュニケーション力や態度（その態度や雰囲気は仕事を協働で行う場合重要な要素となる）なのです。

面接官は、実際の仕事で、企業を発展させていくのは、その人間の仕事に対する姿勢であることを認識しているからなのです。又、その姿勢こそが、自らの専門性を高め、組織を発展させていく原動力であると承知しているからなのです。

それ故、その面接で問われるのは、仕事に対する考え方なのです。誠実に地道に愚直に、そして、仕事を遂行する精神なのです。

前述してきたように、自らの専門性を高め、企業を発展に導き、そして、人類社会の進歩発展に寄与貢献する、まさにその姿勢や考え方そのものが、面接で問われることになるのです。

知識や技術は道具です。その道具を使って仕事をするのか、人間であります。その人間を規定するのが、その人の考え方であり姿勢なのです。

学校卒業程度の知識や技術は、ほんの基礎知識ですから、同一資格を有していれば、同一の基礎知識があると書類審査で認めるだけであります。

そして、その人間そのものを教育するのが、キャリア教育であります。

2. 本来の教育とキャリア教育

本来教育とは、一般的に言って、知育・徳育・体育と言われています。これを、小学校から高等教育まで、継続して学校教育課程を通じて行われています。

特に、知育は、学校教育の中でも、中心となっています。それは、仕事をする上で必要なものは、知識と技術であるからです。知識と技術なくして人間社会における仕事は成立しないからです。又、人類社会の進歩向上発展もないからです。

そして、専門性が高く、知識・技術が高度なものほど、社会的評価も高いからです。この技術には芸術やスポーツも含まれます。

専門性の高い資格や職業ほど難関の資格や職業となります。しかし、何度も詳述してきたように、本当にその専門性を高め、その結果として、人類社会に寄与貢献していくのは、仕事に対する姿勢であり、仕事や人生に対する考え方なのです。

この考え方が間違っていれば、高度な知識・技術であっても悪用され、人類社会を破壊するものにもなります。

それ故、生涯学び続け、仕事を通じて人類社会及び国家に奉仕するという心を養う必要があります。この心を養うのがキャリア教育と言っても良いと思います。それは、学校教育では、徳育の分野になるかと思えます。

しかし、現在の学校教育では、この徳育は明確ではありません。それ故、どうしても知育中心になりがちであります。そして、実際に仕事において、非常に大切な、主体性や積極性そして、コミュニケーション能力という協働性や柔軟性、更には、創造性やリーダーシップというような、精神性に関わる内容が希薄となってきました。

これが、文科省をはじめ経済産業省・厚労省そして内閣府や経済界が、キャリア教育を提唱せざるを得ない理由であります。キャリア教育の提唱によって、本来の教育が見直されているといっても良いでしょう。

非常に長くなりましたが、就職先アンケートの質問事項に「専門的知識・技術が身に着いたか」という項目を取って省き、仕事に対する姿勢を中心にした質問項目にした理由であります。

IV. 最後に —IR 推進の 1 年間を振り返って—

本学における IR は、その体系化・組織化に始まって、具体的実践の中で、真に教育改善・教育改革の成果が出るように、走り続けながら改善を重ねてきた 1 年間であった。

IR の目標は、この IR 推進によって、学生の質の向上を図り、人類社会及び国家社会に寄与貢献できる人材を世に送り出すこと、それのみである。

そのために、その教育目標に向けて、全学及び全学園が一体となって、教育改善・改革に取り組む教職員の意識及び組織システムが内部化されていくことである。

また、平成 27 年度計画の中に入れておいたが、全く手が付けられなかったのが、基礎学力及び国試対策としての専門教科目の共通テキストの作成である。これは、各学科とも協力して、是非とも本年度完成させたい。