

目標体系の構築によるカリキュラムマネジメントについて

——「プログラムとしての学士課程」の確立のために——

橋 村 勝 明*

Curriculum Management through Construction of the Aim System
—— For the Establishment of an Undergraduate Degree Program ——

Katsuaki HASHIMURA*

I はじめに

平成24年8月28日に、中央教育審議会答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～」¹⁾（以下、質的転換答申）が公にされて以来、広島文教女子大学（以下、本学）では様々な改革に取り組んできた。同答申では、「学修時間の確保」ということが大きく示されているが、その方法としては以下によって進められる必要があるとしている²⁾。

- ・ 教育課程の体系化
- ・ 組織的な教育の実施
- ・ 授業計画（シラバス）の充実
- ・ 全学的な教学マネジメントの確立

これらの事柄は、恐らくカリキュラムマネジメントによって成し遂げられるのであろう。そこで、まずは本学の教育に関わる目標体系の構築をし、その目標体系に沿う科目の配置及び科目の過不足の解消を図るべく、マトリックスに基づく確認作業をおこなった。

目標体系の構築から始めたのは、私立の教育機関である以上は建学の精神に基づかなければならないと考えたからである。その次に、大学目標などの上位目標が位置づく。このような、目標体系の確認作業を通して改めて痛感したことは、日頃如何に目先の目標（資格試験や採用試験の合格率など）にとらわれているか、ということである。それらは対外的に教育の成果を知らせる手段としては非常に都合が良いのであるが、先にも指摘したように私立の教育機関の存在意義は、建学の精神にある。まずは、上位目標がどのようなレベルで達成されているのかという検証があり、その後に教育の成果としての目先の目標が達成されるべきである。さらに、上位目標と目先の目標とは、何れか一つを選択するような事柄ではなく、同時に達成されるべきであると考え。このような考えの元、科目と目標の関係を示すマトリックスを用いて各学科組織において目標体系を確認し、平成24年から25年にかけてカリキュラムマネジメントを実施した。

カリキュラムマネジメントは、各大学の教務委員会などの組織が中心となって実施されることが多いようであるが、科目を運営するのは結局のところ教員であるので、教務委員などの一

* 本学教授

部の教員が理解しておけばよいというものではない。カリキュラムマネジメントが効果的に運用されるためには、構成員全体のカリキュラムマネジメントに対する理解が欠かせない³⁾。そこで、本学構成員全員がカリキュラムマネジメントの方法についての理解が深まるように、また一方でカリキュラムマネジメントに取り組む立場として、全構成員に対する説明責任を果たすべく、一連の取組をまとめ、構成員全員に配布される紀要に纏めた⁴⁾。

このような、一連の取組を支えるためには、更なる具体的な取組が必要となってくる。例えば、平成25年度の課程編成のために平成24年度中に取り組んだこととしては、科目数の精選と、非常勤講師数の削減がある。科目数の精選については、学修時間を保証し、単位を実質化しようとする、週間に履修できる科目数が限られてくる。キャップ制によって抑制はされているが、そもそも科目数が多く、授業によって自学自修の時間が削られる現状にある。そこで、可能な限り科目数を減らし、一つ一つの科目がカリキュラムマネジメントによって与えられた目標を確実に達成できるだけの質的保証をすればよい、ということとした。このことは、学生から見た改革であるばかりでなく、教員から見た場合の改革にもなっている。それは、担当科目数を減らすことによって、科目の一つ一つの質的向上を図り、かつ学生の自学自修をサポートする環境を整備することが可能となるからである。

このような取り組みの結果として、非常勤講師の削減ということが生じるのであるが、別の見方としてアメリカでは、高等教育の質保証に関わって、専任教員数比率が評価の尺度となっている⁵⁾。非常勤講師はいわば「外注」なのであり、専任教員が大学に受け入れた学生に対す

る教育責任を外部委託によって果たそうとしているのである。

いずれにしても、カリキュラムマネジメントに基づく体系的かつ組織的な教育活動を展開しようとするならば、先にも指摘したように科目担当者のカリキュラムマネジメントに対する理解が不可欠なのである。そのような理解とそれに基づく取組を、非常勤講師にまで求めるということは今後難しくなってくるであろう。

II カリキュラムマネジメントの意義

質的転換答申において現在の高等教育に見受けられる問題点として、「プログラムとしての学士課程教育」という概念の未定着が挙げられており、以下の指摘がある。

学士課程教育をめぐる問題の背景・原因として考えられる第一の点は、学士課程答申が期待した学位を与える課程（プログラム）としての「学士課程教育」という概念の定着がまだまだ途上であるという現状である。学長・学部長アンケートにおいても、「科目の内容が各教員の裁量に依存し、教員間の連携が十分でない」、「授業科目が細分化され、開設科目が多い」、「教育課程の編成が学科など細分化された組織を中心として行われている」ことに問題があるという課題意識が強いことがうかがえる。また、教学マネジメントの確立については、「明確な教育目標の設定とこれに基づく体系的な教育課程の構築」、「学内／学部内の教員間での教育改善に関する認識の共有」が重要であるとの認識が高かった。（17頁、下線橋村）

このような状況を受けて、質的転換答申にお

いては、大学に対して「①速やかに取り組むことが求められる事項」として、以下の記載がある。

(ア) 学長を中心として、副学長・学長補佐、学部長及び専門的な支援スタッフ等がチームを構成し、当該大学の学位授与の方針の下で、学生に求められる能力をプログラムとしての学士課程教育を通じていかに育成するかを明示すること、プログラムの中で個々の授業科目が能力育成のどの部分を担うかの認識を担当教員間の議論を通じて共有し、他の授業科目と連携し関連し合いながら組織的な教育を展開すること、プログラム共通の考え方や尺度（アセスメント・ポリシー）に則った成果の評価、その結果を踏まえたプログラムの改善・進化という一連の改革サイクルが機能する全学的な教学マネジメントの確立を図る。(20頁、太字は橋村による。)

上記引用中に「プログラム」が4回使用されており、その重要性が伺えるのである。科目が教員に任されている、云わば「科目が教員のもの」である以上は、上の問題点は解消されないし、またプログラムとして機能しないのである。

本学ではカリキュラムマネジメントの出発点を、まずは科目を教員個人から引き離すことにあると考えた。学士課程が科目の「集合」であれば、教員個々人が科目の目標を設定し、授業し、評価する。しかし、科目の「体系」（つまりプログラム）であるとする以上は、個人が目標を設定するのではなく、他の科目との密接な連関の中から目標が設定されなければならない。そこに教員個人としての判断の入る余地は無い。

では、なぜ大学において「プログラムとして

の学士課程」という考え方を定着させる必要があるのか。そのことに関しては、質的転換答申「②本審議会において速やかに審議を開始する事項」として以下の指摘がある。

(イ) 我が国の大学において、「プログラムとしての学士課程教育」という概念が定着していない理由の一つには、平成17年1月の本審議会答申「我が国の高等教育の将来像」において、「現在、大学は学部・学科や研究科といった組織に着目した整理がなされている。今後は、教育の充実の観点から、学部・大学院を通じて、学士・修士・博士・専門職学位といった学位を与える課程（プログラム）中心の考え方に再整理していく必要がある」と指摘されているとおり、現行の学校教育法第9章に定める大学制度が大学や学部・学科、研究科といった組織に着目して構成されていることがある。大学の教育研究上の基本組織として学部が位置付けられている現行の大学制度は長い経緯を有し制度として定着しているが、今後、学生の流動性の向上など高等教育全体の柔構造化の視点も踏まえ、その在り方について更に審議を深めることが必要であろう。

(26頁、下線は橋村による。)

定着していない背景と今後の検討の必要性について記述されているが、恐らく下線部中の「学生の流動性の向上など高等教育の柔構造化」を達成するために必要不可欠であるからだろう。「学生の流動性の向上など高等教育の柔構造化」については、欧州の教育制度改革と無関係ではあるまい。欧州ではすでに「学生の流動性の向上など高等教育の柔構造化」を実現しており、「学生の流動性」が保証されているのである。欧

州にはそれぞれ大学の歴史と伝統がある。そのような中でも学生が大学間を行き来できるようになったのは、大学間調整（チューニング）の成果である。大学や地域の違いはもとより、国レベルでの違いをチューニングしたのであるから、一大学内において目標設定を体系化しプログラムとして構築するなどということは、当然なされなければならないのである。

各大学には教育目標があり、更に私立大学には建学の精神がある。大学内で学部学科が専門性を有していても、大学として教育目標や、建学の精神があり、それに基づき教育活動を行っているのであれば、専門性によらず学生が身に着けるべき知識や技能があるはずである。そのような、教育の上位目標を達成するために下位目標が設定され、個々の科目へと目標の分担がなされなければならない。そうすることによって、学士課程がプログラムとして機能するのではないか。そして、そのことは「学生の流動性の向上など高等教育の柔構造化」を達成するための、あくまで通過点に過ぎないということであろう。

Ⅲ 教育の質保証とは何か

「プログラムとしての学士課程」の定着が重要であることは、先に述べた通りであるが、同時に検討を進めなければならないことは、「教育の質を如何にして保証するか」ということである。このことに関しては、高等教育に関わる研究者によって、現在様々な報告がなされているところである⁶⁾。このことを検討するためには、まず「教育の質」とは何か、そしてそれをどのように「明示的に」保証してゆくのか、という二段階に分けて検討をしてゆくことが必要である。「教育の質」高いか低いかの判断だけであれば主観的な判断によってなされても良いが、それを

保証しようとするならば、「明示的」でないと保証することは出来ない。

そこで、まずは「教育の質」とは何かということについて、検討したい。まず、先に記述したようにカリキュラムマネジメントによって学士課程が体系化されているかどうか、ということは教育の質に大きな影響を与える。これは、組織として取り組むべき事柄である。一方で、教員個人の実践を通じて保証しなければならない質もあろう。例えば、教員の研究能力であり、質的転換答申には以下の指摘がある。

大学教育の質的転換を実践していくには、学生の主体的な学修を支えるための教育方法の転換と教員の教育能力の涵養が必要であるが、それには研究能力の一層の向上が求められる。双方向の授業を進め、十分な準備をしてきた学生の力を伸ばすには、教員が当該分野及び関連諸分野の学術研究の動向に精通している必要がある、そのためには教員が自らの研究力を高める努力を怠らないことが大切である。（10頁）

このような観点から、教育の質を教育組織として取り組むべき質と、教員個人として取り組むべき質とを分けると大凡以下のようなだろう。

教育の質

教育組織

- ・カリキュラムの質
 - 体系性と整合性
 - 人材育成目標との整合性
- ・目標体系の質
 - 上位目標と下位目標との有機的な関連性

教員個人

- ・研究の質
教員個人の研究能力
- ・授業方法の質
アクティブラーニングの導入など
- ・授業内容の質
学生の実態に即した目標設定や、情報の取捨選択
- ・評価方法の質
厳格な成績評価

勿論、上記だけで教育の質を語ることは出来ない。抽象的な概念を、具体的な指標によって示す作業が今後必要となろう。更には、上記項目には教育の質を決定づける因子の重要度についても検討をしなければならない。今後の課題としたい。

さて、上の教育の質の内、教育組織としての取組である「カリキュラムの質」と「目標体系の質」とについてはカリキュラムマネジメントを通して向上の取組を実施しているところである。今後、PDCA サイクルを通じた更なる改善に向けて取り組まなければならない。

教員個人が取り組む教育の質である「評価方法の質」については別稿を用意したのでそれを参照していただきたい⁷⁾。

IV 学生の学修行動調査を PDCA サイクルに活用するために

平成24年度より本学では目標体系と科目の相関を示したマトリックスを作成し、カリキュラムマネジメントに取り組んでいる。マトリックスが完成したのが平成25年8月であるので、目標体系に従った授業運営は同年後期からということになるが、上位目標そのものはそれ以前から変更がないので、早速カリキュラムマネジメ

ントの PDCA サイクルにこの度のマトリックスを組み込むこととした。つまり、P が目標体系に科目を位置付けるという作業、D が個々の科目を運営するという事、そして C が目標の達成度合いを測るということである。その C 段階として、学科二次目標の達成状況と学修行動の実態調査を行うこととした。調査の概要は以下の通りである。

I 調査期間

1月20日(月)～1月31日(金)

II 調査方法

学内ネットワークシステムを利用した悉皆調査

調査項目は、各学科が学科の人材育成目標として掲げているものをより具体的に細分化した学科二次目標の文言をそのまま利用する。学科二次目標とは、学科の人材育成目標を上位目標とするもので、上位目標を達成するための具体的目標である。この学科二次目標は、カリキュラムマネジメントを通して設定されている。

その学科二次目標について、例えば本学初等教育学科では以下のように設定している。

- ・教育の理念についての基礎理論・知識を理解できる。
- ・教育に関する歴史・思想についての基礎理論・知識を理解できる。
- ・教育の社会的・制度的・経営的理解に必要な基礎理論・知識を理解できる。

(以下略)

この二次目標の文末を修正し、そのままアンケート項目として活用し、現在の到達の度合いを1(十分に到達できた)から4(到達できて

いない) から選択することとした。

1 教育の理念についての基礎理論・知識を理解できた。

1 2 3 4

2 教育に関する歴史・思想についての基礎理論・知識を理解できた。

1 2 3 4

3 教育の社会的・制度的・経営的理解に必要な基礎理論・知識を理解できた。

1 2 3 4

(以下略)

マトリックスでは、目標体系と科目とが緊密に結びついているので、このような調査を通して達成度合いが低い目標がある場合には、目標に関わる科目が十分に機能していないと判断されるのである。そして、学士課程が修了する段階(卒業時)にはすべての項目について1(十分に到達できた)と評価されなければならないのである。この度のアンケート調査は、目標によって学修内容を明示しているのので、到達目標が学生に対して明確に示され、意識される効果も期待できる。

また、このような目標の到達状況だけでなく、学修時間や学修に関わる生活習慣などの学修行動についても調査することで、未到達の場合の対応を検討することができる。学修行動調査は、全学生共通のアンケート項目とした。

学生の学修に対する意欲や生活の実態など、多角的に学修行動を把握し、目標の到達に至らなければならない。このような実態調査を通して、今後のPDCAのA段階に向けて何をどのように改善すればよいのかを明確にしてゆきたい。

V PDCA サイクルの確立に向けて

平成25年11月に公表された、「大学における教育内容等の改革状況について」⁸⁾では、学生の学修時間・学修行動の把握を行っている大学は、学部段階で269大学(約36%)となっている。また、課程を通じた学生の学修成果の把握を行っている大学は、学部段階で211大学(約29%)となっている。このような、学修に関わる実態調査の割合は、GPAを導入している大学が61%であることを踏まえると低い数値であることが伺える。

質的転換答申が公にされたのが、平成24年8月であるので、その前年の取組状況ということになる。教育の質を転換し、またその内容について保証しようとするならば、改革の成果に対する検証は避けては通れない。従って、今後質的転換答申を受けて改革を実施している大学は調査を実施するはずであるので、この数値は今後上昇するものと考えられる。

教育の質保証を推進してゆくためには、PDCA サイクルが不可欠である。ただ、その前に、「教育の質」とは何かを正しく理解しておく必要がある。教育の質については、先に言及したが、その内容は多岐にわたるものとする。それらのうちのカリキュラムについては体系化し、整合性を持たせるためのカリキュラムマネジメントを実施し、現在その検証段階にある。そのような意味ではカリキュラムマネジメントについてはPDCAが機能しているといえる。今後は、それ以外の質保証に関わるPDCAサイクルを確立してゆくことが重要である。

教育の質保証に関わるPDCAサイクルは、カリキュラムマネジメント一つで構成されるのではなく、様々な質に関わる因子のPDCAサイクルの集合体でなければならない。そして、それ

ら PDCA サイクルの全てを機能させるためには、多岐にわたる教育の質を構成する因子の一つ一つについて、PDCA を実践する責任の所在を明確にしておく必要がある。また、それら複数の PDCA サイクルが正しく機能しているかを確認する部署も必要になる。

教育の質の内、個人レベルで実施することがらについては、業績・能力評価という形で本学では集約されてきたが、それは主として教員個人を評価するためのデータとして活用されてきたのであって、教育の質を向上させるための PDCA サイクルとして機能してきたわけではない。また、教育情報として大学 HP を通じて公表をしているが、内部的には活用されていない現状がある。これらの情報を統合し、教員個人の PDCA として機能させなければならない。平成26年4月に本学に設置される、高等教育研究センターを企図した理由の一つはその部分にある。

高等教育研究センターが、全学的な組織としての質保証を実施してゆくことは当然であるが、個人の PDCA サイクルについても検証を実施してゆき、必要があれば指導的な役目も負わなければならない。そして、個人の PDCA について重要なことは、学科単位で実施するのではなく、また学科長に指導的な役目を負わせない、という部分である。これは、「プログラムとしての学士課程」という概念を定着させるためである。勿論、学科内で切磋琢磨し質向上につなげてゆくという姿勢は必要であるし、またそうしなければならない。一方で、個人に関わる教育の質向上であっても学士課程を構成する一要素である以上は、全学的な視点から検証されなければならないので、学科組織に検証を丸投げすることは出来ないのである。

今後はこのような考えの元、高等教育研究セ

ンターが PDCA サイクルを実践し、確立に向けて取り組んでゆくことになろう。

VI 今後の課題

中央教育審議会が、教育の質保証の裏付けとして学修時間を挙げ、それに注目する理由として三点挙げているが、その第二点目として以下のように記されている。

第二に、学士課程教育の改善については様々な手法や着眼点が考えられるが、学修時間は、大学ごとの学士課程教育の内容・方法の自律性や多様性を確保しつつ、大学間の制度的な共通性を維持し、学士課程教育の質的転換に向けた好循環の始点となる指標として活用できる基本的な条件である。
(13頁)

各大学の歴史や地域文化に基づく独自性や専門性の違いを認めながらも、単位を学修時間によって保証するという考え方は、欧州で実施されている教育の単位互換調整（チューニング）プロジェクトである、ボローニャ・プロセスの基本的な考え方の一つになっている。ボローニャ・プロセスとは、欧州圏内の高等教育機関において、単位の価値を学修時間によって保証し、欧州内のどのような高等教育機関においても等価なものとしたのである。これは、欧州圏内において、歴史も文化も異なる大学の多様性を認めつつも標準性を見出そうとする試みであった。このようなことが可能となったために、学生は特定の高等教育機関に縛られることなく学修の機会を得ることが出来るようになった。

一方で、現在文部科学省では、「トビタテ！留学 Japan その経験が、未来の自信」というキャッチコピーのもと、学生の海外留学支援を

強力に推進している。これは、質的転換答申の以下の記述に基づくものであると考える。

我が国の現在の状況に鑑みれば、グローバル化の加速する社会において活躍できる人材の育成の重要性が増していることは論を俟たない。政府のグローバル人材育成推進会議も、層の厚いグローバル人材が必要だと指摘しており、その具体的な育成の目標と方策を示しているが、そのために高等教育が果たすべき役割は極めて大きい。グローバル人材の土台として重要なのは、我が国の歴史や文化に関する知識や認識、多元的な文化の受容性、あるいは前述のような認知的、倫理的、社会的能力、教養、知識、経験を含めた汎用的能力である。これらはグローバル化による社会経済構造の変化に対応するための全ての国民の課題でもある。(8頁)

欧州の高等教育においては既にチューニングが実施されており、今後アメリカから欧州への留学者数を踏まえれば、今後アメリカの高等教育についてもこのようなチューニングが実施されることが予想される。そうなれば、高等教育に関して日本が世界的標準から取り残される状況、いわばガラパゴス化することは明らかである。そこで、国内の高等教育機関にチューニングのための最低限のハードルである学修時間の実質化を課し、「学生の流動性の向上など高等教育の柔構造化」を実現しようとしているものと考えられる。

そこで、今後は学修時間の実質化と更なる充実のために、学生の学修行動調査に基づく改善はもとより、FDの実施に基づく授業方法の改善、プログラムとしての学士課程を構築するた

めのカリキュラムマネジメントの継続などに取り組む必要がある。まずは、学内的な質保証がなされなければならない。

その後、ボローニャ・プロセスのチューニングにおける重要な考え方である、コンピテンシー⁹⁾に基づく目標体系の確立がある。コンピテンシーには、一般的コンピテンシーと、専門的コンピテンシーが設定され、それぞれに重要視する順位に基づくチューニングがなされている。従って、特に一般的コンピテンシーについてはボローニャ・プロセスの一般的コンピテンシーを参考に、個々の大学が目標体系の中に組み込んでゆくことが、今後求められよう。

また、そのことと同時に世界レベルでの標準化に加わってゆくためには、ジョイントディグリーやダブルディグリーを可能とする環境整備(例えば、クォーター制の導入や、海外の高等教育機関との協定の締結など)について検討をしておかなければならない。

このような改革に関わる状況や成果については、今後「大学ポートレート」(仮称)¹⁰⁾に反映され、広く教育情報として公表されることとなる。その時には、ブランド力を持つ大学に対する過大評価や、気づかれない教育力を持つ大学に対する過小評価などは見直されることになる。外部からの評価が全てというわけでは決してなく、高等教育機関として本来果たすべき社会的責務を肅々と果たしてゆくことが必要であろうと考える。

註

- 1) http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1325047.htm
- 2) 質的転換答申15頁
- 3) 中留武昭『大学のカリキュラムマネジメント—理論と実際』(東信堂、2012年8月、11頁)に、「カリキュラムマネジメントが実働するには、教育活動の内容上、方法上における「連関性」とその連関性を

- 支える条件整備のなかでも核となる関係者による「協働性」とが「相補的な関係」にあることが必要条件である」と指摘されている。
- 4) 橋村勝明「カリキュラムマネジメントの方法と実践—広島文教女子大学における取組を通して—」(『広島文教女子大学紀要』第52巻、2013年12月)
 - 5) 宮田由紀夫『米国キャンパス「拝金」報告』(中央公論新社、2012年3月、84頁)
 - 6) 山田礼子『学びの質保証戦略』(玉川大学出版会、2012年5月)など。
 - 7) 橋村勝明「GPAの実効化に向けた方法試案—広島文教女子大学の实態調査を通して—」(『広島文教女子大学教職センター年報』第2号、2014年2月)
 - 8) 文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室による平成23年度の調査結果である。
 - 9) 「コンピテンシーの定義と選択：その理論的・概念的基礎」(Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations、略称DeSeCo)の2003年の最終報告による。
 - 10) <http://portal.niad.ac.jp/ptrt/>