

# プロフェッショナル・スクールのための 授業設計ハンドブック

名古屋大学高等教育研究センター 編

## はじめに

このハンドブックは、プロフェッショナル・スクールの授業設計のためのハンドブックです。とりわけ初めてプロフェッショナル・スクールで授業を担当し教材を作成する教員を念頭において制作しました。本ハンドブックでは、高い職業能力をもった人材の養成を目的とした法科大学院(ロースクール)、経営大学院(MBAやMOTプログラム等を持つビジネススクール)等に代表される専門職大学院を「プロフェッショナル・スクール」として総称しています。

このハンドブックの目的は次の通りです。

### 「短時間でプロフェッショナル・スクールの授業設計および教材作成の基本が身につく」

プロフェッショナル・スクールで優れた授業を展開するためには、そのコースの十分な知識に加えて授業設計や教材作成に関するさまざまなスキルが必要です。本ハンドブックでは、科目特有のディシプリンに依存せず、どの授業にも一般的に必要であろうと思われる基本的な授業設計および教材作成の手法を取り上げました。後で説明しますが、これはインストラクショナル・デザインとよばれている考え方です。

また、日本のプロフェッショナル・スクールでは、仕事を続けながら学んでいるパートタイムの成人学生が中心となっています。このため、このハンドブックでは成人学生を対象に授業を行う時に留意すべき点についてもまとめました。

このハンドブックを手がかりに、みなさんがプロフェッショナル・スクールの授業をスムーズに設計し教材を作成できれば幸いです。

開発スタッフ一同

## 目次

### はじめに

#### パート1 プロフェッショナル・スクールの授業をデザインするには

- 1 成人教育理論—アンドラゴジー・モデル—からのヒント 2
- 2 日本のプロフェッショナル・スクールで授業設計するときのポイント 4

#### パート2 授業設計および教材作成のステップ 14

- ステップ1 カリキュラムの位置づけとコースに関する情報を把握する 18
- ステップ2 学習成果のプロフィールをリストアップする 21
- ステップ3 コースの目標を決定する 26
- ステップ4 コースの成績評価基準と方法を決定する 30
- ステップ5 コースの実施計画を作る 33
- ステップ6 各モジュールの目標を明確化する 37
- ステップ7 各モジュールの最終課題を設定する 39
- ステップ8 各モジュールのコンテンツを作成する 42
- ステップ9 作成したコンテンツをクラス単位に配分・配列する 48
- ステップ10 作成した教材を評価する 50

#### パート3 シラバスのサンプル

- 高等教育経営論 52
- 意思決定論 56

## パート4 参考サイトと参考文献

■ 参考サイト	62
■ 参考文献	65

## あとがき

## コラム

① インストラクショナル・デザインによる授業設計および教材作成モデル	8
② 国内外のプロフェッショナル・スクールの授業設計および教材作成の状況	9
③ ディスカッションを中心に組み入れたケースティーチングに関するティップス	10
④ 学習者からみた「良いケースブック」とは	11
⑤ カリキュラムはなぜ大事か	20
⑥ ブルームの教育目標	22
⑦ 学習目標のピラミッドをつくってみよう	28
⑧ ルンバはいかがですか	29
⑨ カークパトリックの評価法	31
⑩ まずはアイスブレイキングから	35
⑪ どのように目標到達度を測るか？	40
⑫ コミュニケーションを促す方法	45

## パート1

## プロフェッショナル・スクールの授業を デザインするには

## 1 成人教育理論 –アンドラゴジー・モデル– からのヒント

通常、プロフェッショナル・スクールでは何らかの職業経験や社会経験を持つ成人学生が多く学んでいます。そこで、成人学生への教育実践の基礎となる成人教育論のエッセンスを押さえておくことは、プロフェッショナル・スクールを担当する教師にとって有効でしょう。

一般に、成人教育理論においては、子どもや青年を対象とする教科中心的な教育モデルをペダゴジー(Pedagogy)と呼ぶことに対して、さまざまな社会経験や職業経験を持った成人学習者を対象とする教育モデルをアンドラゴジー(Andragogy)と呼んでいます。このモデルの代表的な提唱者の一人が、マルカム・ノールズ(Malcom Knowles)です。ノールズの主張によれば、アンドラゴジーは成人学習者の特性に関する次のような考えから成り立っています。

- ① 人間が成熟するにしたがって、学習者の自己概念は依存的なパーソナリティのものから、自己決定的なものへ変化していく。
- ② 人間は発達や成長にともなって経験を蓄積するようになる。この経験が学習するうえでのきわめて豊かな資源となっていく。
- ③ 学習へのレディネス(準備状態)は、成長するにしたがってますます社会的な役割を意識した発達課題へと向けられていく。
- ④ 学習成果の応用を時間的な側面からみた場合、後になってから知識を応用するよりも、応用の即時性を重視したスタイルへと移行していく。それゆえ、学習への方向づけは、教科中心的なものから課題達成(performance)中心的なものへと変化していく。

さらに、こうした成人教育の理論モデルを教育の実践の場面に適用する際、とくに配慮すべき点として以下の6つが挙げられています。

- ① 学習ニーズ(why, what, how)
- ② 学習者の自己概念(autonomous, self-directing)
- ③ 学習者の経験(resource, mental models)
- ④ 学習への準備(life related, developmental task)
- ⑤ 学習に対する姿勢(problem centered, contextual)
- ⑥ 学習動機(intrinsic value, personal payoff)

以上のような特性や原則をふまえると、成人学習者に対する授業設計に関しては次のポイントが重要だといえます。

- ① 学習者の自発性・自立性を尊重する。
- ② 学習者の(職業・生活)経験を学習資源にする。
- ③ 問題解決型の学習を指向し、成果が実践の場にすぐに応用できることを意識する。

日本のプロフェッショナル・スクールで実際の授業を設計し教材を作成する際も、これらの成人教育理論に基づく以上の3つのポイントを考慮することが大切でしょう。

## 2 日本のプロフェッショナル・スクールで 授業設計するときのポイント

日本のプロフェッショナル・スクールを欧米の状況と比べた場合の大きな違いのひとつは、スクールに在籍する人びとの大半が仕事を続けながら学んでいるパートタイムの成人学生であるという点です。このことは、フルタイムの学生が多い欧米のプロフェッショナル・スクールよりも、日本のプロフェッショナル・スクールでは学生の限られた学習時間をより意識した授業設計や教材作成が求められるということを意味します。つまり、適量の授業時間外学習の配分に留意するだけでなく、学習したことをすぐに実践の場にフィードバックすること、つまり「応用の即時性」を強く意識した授業設計や教材作成が重要となってくるのです。

そこで、このハンドブックでは、日本のプロフェッショナル・スクールで授業設計をするときのポイントとして、以下の5点を挙げました。

### プロフェッショナル・スクールに対応した授業を設計するための5つのポイント

1. 明確な学習目標を設定し目標にそった教材を作成しましょう
2. 学習者の自発性・自立性を尊重した授業にしましょう
3. 学習者の経験を活かし多様性に配慮した授業にしましょう
4. コミュニケーションを促進するような授業にしましょう
5. 授業設計および教材作成のためのスキルを磨きましょう

すでにお気づきかもしれませんが、これらの5つのポイントのほとんどは、大学の学部やアカデミックコースの大学院での対面型授業や、eラーニングによる教育の場面でも有効です。プロフェッショナル・スクールでは、とくに成人教育法に留意する必要がありますが、授業設計や教材作成の原理に関してはアカデミックコースの対面型授業やeラーニングの場合とそれほど違いはありません。

### 1. 明確な学習目標を設定し目標にそった教材を作成しましょう

コースの学習目標と成績評価の基準および方法をわかりやすく提示することは、学習者の目的意識を高めるうえで有効です。とくに、現実的な課題意識を持ち、実践的な問題解決を目的に学んでいる成人学習者にとって、明確な学習目標の設定は必要不可欠だといえるでしょう。つぎに、コース目標にそって各モジュールの学習目標を明確にし、最終課題と教材を適切に配置することによって、系統的な教材を作成することができます。また、学習者が現在取り組んでいる学習のコース全体における位置づけと方向性を明確にすることができます。このように明確な学習目標にそった教材は教育効果を高めると考えられています。

### 2. 学習者の自発性・自立性を尊重した授業にしましょう

学習者がコースの目標を達成するのをサポートするのが教師の役割です。そのためには学習者に受身的な学習をさせるのではなく、学習者が主体的

に学習できるように配慮しましょう。とくに、強い問題意識に裏付けられた成人学習者の自発性・自立性を尊重することは、かれらの学習を促進するうえで重要だとされています。プロフェッショナル・スクールの授業では、限られた時間の中で学習者が主体的に取り組めるような課題や、より深く学びたい学習者のための発展的学習素材や情報等を提供して、一人ひとりの学習をサポートしましょう。

### 3. 学習者の経験を活かし多様性に配慮した授業にしましょう

後で述べるように、成人教育の理論では、成人学習者の多様な職業経験を学習資源として活用することが望ましいとされています。たとえばアメリカのプロフェッショナル・スクールでは、学習者のバックグラウンドや職業経験等の多様性に対して、授業の中でごく日常的に配慮がなされています。学習成果の応用の即時性が意図された実践的な授業では、学習者の多様性がクラスの場に擬似社会の雰囲気や環境を作り出すという意味でプラスに作用すると考えられています。日本のプロフェッショナル・スクールにおいても、さまざまな職業経験を持つ成人学習者に配慮した教授法や教材が求められています。

### 4. コミュニケーションを促進するような授業にしましょう

クラスの中でディスカッション等の活動を通じて教師と学習者および学習者相互のコミュニケーションを促進できるような教材が有効です。また、教師は学習者の意見や質問をうまく引き出したり、ディスカッションのファシリテータ(促進者)を務める等、積極的に学習者と関わっていきましょう。

欧米のビジネススクールやロースクール等で標準的に用いられているようなケースティーチングは、ある特定のケースを素材に分析・検討し、グループディスカッションやクラスディスカッション等の学習活動がセットで設計されています。クラスのコミュニケーションを促進するうえで、ケースティーチングは有効な授業の一つだといえるでしょう。

### 5. 授業設計および教材作成のためのスキルを磨きましょう

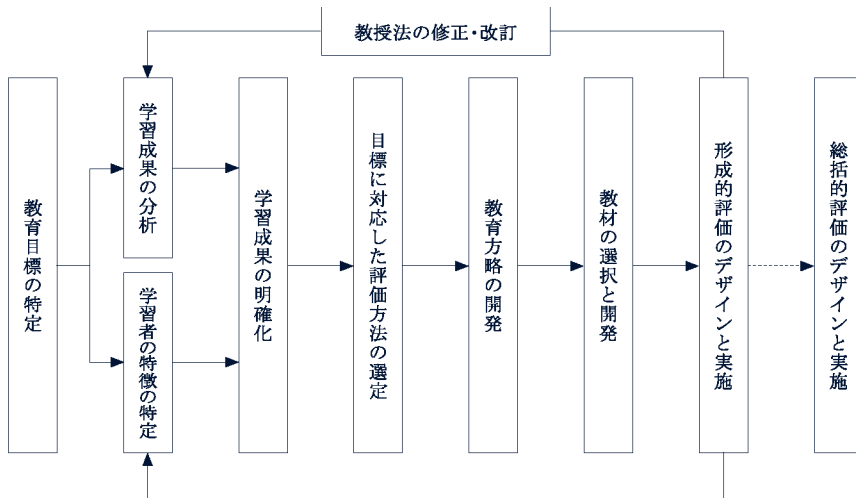
授業設計および教材作成のためのスキルを高めるためには、さまざまな方法があります。たとえば、実際の学習者にアンケートをとることでフィードバック情報を得ることができます。同僚やTA等から授業や教材に関してアドバイスをもらうことも有益でしょう。また、同じ分野の他教師の実際の授業を見学したり教材を見せ合う機会があれば得るものは大きいでしょう。さらに、プロフェッショナル・スクールの授業では、関連する専門業界や企業情報、産業界の最新動向等に目を配り情報収集を行うことも教材の鮮度を保つうえで有効です。このように幅広い機会や情報ソースを活用してよりよい授業づくりや教材作成を行うことを目指しましょう。

このハンドブックのパート2では、これら5つのポイントに沿って日本のプロフェッショナル・スクールの現状に適応した授業設計および教材作成のノウハウがまとめられています。

## インストラクショナル・デザインによる 授業設計および教材作成モデル

プロフェッショナル・スクールの授業および教材を作成するときのポイントの一つに、「明確な学習目標を立て、それにそった教材を作成しましょう」というものがありました。この考え方は、インストラクショナル・デザインのコンセプトに基づいています。

インストラクショナル・デザインの代表的なものに、Dick and Carey (1978)によるシステムアプローチ・モデルがあります。インストラクショナル・デザインで最も特徴的な点は、まず学習者の学習目標を明確にすること、そしてそれに沿ってまず課題を設定し、その後に教材を開発する点です。こうした目標にそった系統的な授業設計および教材作成が、教育効果を高めると考えられています。



Dick and Carey (1978), p.9より作成

## 国内外のプロフェッショナル・スクールの 授業設計および教材作成の状況

アメリカのMBA等プロフェッショナル・スクール関係者へのインタビューによると、講義タイプであってもディスカッションを中心としたケースティーティングタイプであっても授業設計の原則にはなんら変わりがないとされています。もちろん、成人学習者のニーズを的確に把握することは大切ですが、系統的な授業設計の実現にむけてインストラクショナル・デザインの意義が十分に浸透しているのだといえます。そのうえで、ビジネススクールではとくにケースメソッドの重要性や有効性が認められており、教師はケースを大量に読みこなし、コースの目的に適したケース素材を選択し教材化(ケースブック化)します。とりわけ、新しいケースを教材として採用するときは、ケースに登場する企業の補足情報をインターネット等から収集し、ときには40時間もの時間をかけて一つのケース教材に関する綿密な準備を行うといわれます。また、いくつかのビジネススクールが作成したケースも販売されていて、入手することが可能です。

一方、日本では企業内研修といった形の専門職研修の歴史的な蓄積はあります。ただし、インストラクショナル・デザインに基づいた授業設計や教材作成の意義は最近ようやく認められてきたような状況であり、大学や専門学校等の高等教育機関への普及もごくわずかです。近年のビジネススクールや法科大学院等の専門職大学院の開設や、MOT(技術経営)プログラムの新設等の動きを背景に、日本でもプロフェッショナル・スクールのための授業設計や教材作成の重要性がますます強まっています。

## ディスカッションを中心に組み入れた ケースティーチングに関するティップス

プロフェッショナル・スクールでは講義型の授業の他に、フィールドスタディ、ディベート、ロール・プレイング、関連する専門業界の実務家を招いたクラスディスカッション等の教育方法が採用されていますが、なかでもケースティーチングは、学生が実社会をシミュレーションしながら意思決定やマネジメントの力を獲得するうえで有効な手法としてよく用いられています。アメリカのビジネススクールで教鞭をとっている教師によれば、ケースティーチングを実践する際の留意点として以下のようなものがあるといいます。

- ① ケースを素材としたグループディスカッションおよびクラスディスカッションでは、学習者の職業経験を学習資源として尊重する。
- ② ケースを素材としたディスカッションを成功させる前提として、学習者が自己の経験を話し、みなで共有できるような「快適」な雰囲気づくりが重視される。その際、教師自身の職業経験も率先して提示するのが有効である。
- ③ 授業ではグループワークを重視する。なぜなら、現実のビジネスシーンではグループ活動が当たり前であるし、実社会ではビジネスグループのメンバーは自分の好き嫌いでは選べないからである。教師はグループワークが有効に機能するように授業の組み立てに配慮する。
- ④ 教師は意図した結論にディスカッションがたどり着くように学生の意見を汲み取り、論点を取捨選択しながら、授業のタイムマネジメントに最大の注意を払う。
- ⑤ 教師は、良いケースを見つけ出すために、とにかく大量のケースを読む。ケースとともにティーチング・ノート(ティーチャーズ・ノートとも呼ばれる)もあわせて読む。コースの目的にフィットしているかどうかを見きわめることが重要。「良い」ケースというものに明確なガイドラインがあるというわけではないが、多様な観点が掘り起こされ、多くの教師が使いたいと思うようなケースが良いケースである。

## 学習者からみた 「良いケースブック」とは

ところで、学生からみた「良いケースブック」「悪いケースブック」とは、どのようなものなのでしょうか。アメリカのビジネススクールに在籍する学生のコメントを一部紹介しましょう。

たとえば、良いケースブックとは・・・

- ケースだけではなく、的確なリーディングスが添付されている。ときには教師からみた「理想量(発展的学習用)」の素材が大量に提供される。学生は適宜取捨選択している。
- 関連の新聞記事や図表が効果的に挿入され、ケースブック全体がうまくデザインされている。
- 学生の「つまずき」ポイントが経験的にきちんと押さえられており、それらがケースブックにも反映されている。
- ディスカッションテーマがすべて明確に入っているケースブックは予習もでき、回答もあらかじめ準備できるので心に余裕ができる。ちなみに、こうした情報はケースを読むときの分析視角になるので、シラバスの段階ですべて提供されていることが望ましい。

逆に、悪いケースブックとは・・・

- ケースを集められるだけ集めて詰め込んであり、ケース選択の意図がわからないもの。だそうです。



## パート2

### 授業設計および教材作成のステップ

---

ステップ1 カリキュラムの位置づけとコースに関する情報を把握する ■

---

ステップ2 学習成果のプロフィールをリストアップする ■

---

ステップ3 コースの目標を決定する ■

---

ステップ4 コースの成績評価基準と方法を決定する ■

---

ステップ5 コースの実施計画を作る ■

---

ステップ6 各モジュールの目標を明確化する ■

---

ステップ7 各モジュールの最終課題を設定する ■

---

ステップ8 各モジュールのコンテンツを作成する ■

---

ステップ9 作成したコンテンツをクラス単位に配分・配列する ■

---

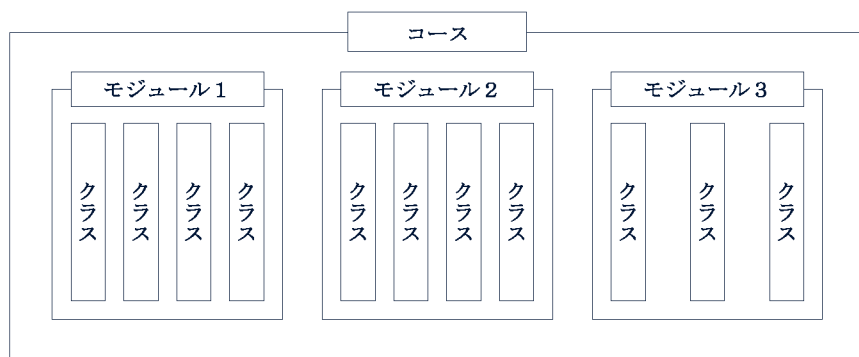
ステップ10 作成した教材を評価する ■

---

パート2では、プロフェッショナル・スクールの実際の授業設計および教材作成のステップについて紹介します。

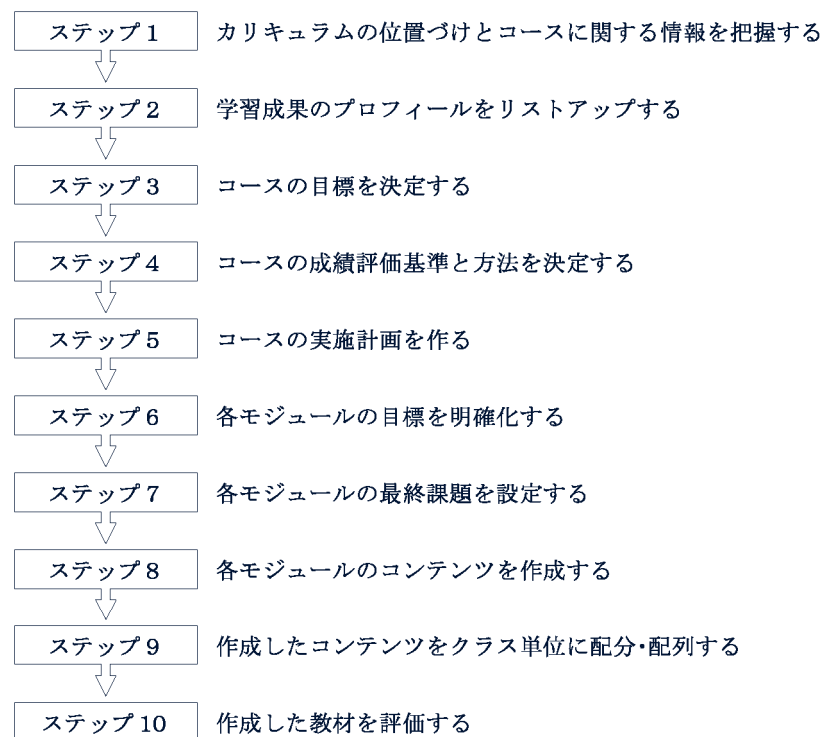
ステップに入る前に、まずこのパートで使う用語を定義することからはじめます。重要なのは、「コース」「モジュール」「クラス」という3つの用語です。

- 「コース」は担当する1つの授業全体を指します。  
コースは複数の「モジュール」から構成されます。
- 「モジュール」は最小限の授業コンテンツのまとまりです。  
ふつう、数回分の授業から構成されます。
- 「クラス」は毎回の授業のことを指します。  
ふつう、いくつかのクラスによってモジュールを構成します。



パート2は次の10のステップから構成されています。プロフェッショナル・スクールの授業設計においては、複数のモジュールからなる全体のコース設計が重要となります。

### 授業設計および教材作成のステップ



「授業設計や教材作成にどれくらいの時間がかかるのだろう」「あまりにも時間がかかるようでは困る」といった不安を持つ教員は多いと思います。このハンドブックでは、授業設計および教材作成までのステップを10にわけました。しかし、コンテンツの充実した教材を作成するには時間がかかります。初めて授業を設計し教材を作ろうという方や、時間的余裕のない方は、まずはステップ7までをしっかりと作ってください。

ところで、プロフェッショナル・スクールの授業に欠かせない教材には、目的に応じていくつかの種類があります。「教材」を広義にとらえれば、次のようなものがすべて含まれるでしょう。

#### 【シラバス】

最初のクラスで教師が受講者に配布する授業計画書。コース目標、評価基準・方法、コース全体の計画、各種課題について詳細に記してあります。広義にとらえれば、シラバス自身も教材の一部であると考えられます。

#### 【リーディングス(事前)】

事前学習のための図書・資料。受講者が各自で目を通しておくことが求められます。必須文献の場合もあれば、発展的学習のための参考資料の場合もあります。ディスカッションの材料として用いられることが多いようです。

#### 【ティーチング・ノート(授業中)】

授業で教師が説明する内容をまとめたもの。いわゆるレジュメ形式のものからプレゼンテーションソフトを用いたもの等、さまざまな形態があります。板書する場合もあれば、紙で配布する場合もあります。

#### 【モジュール目標およびコース目標の達成度を測る課題(事後)】

インストラクショナル・デザインの考え方では、授業のコンテンツを作る前に達成すべき課題を設定することが重要です。達成課題が明確化されることによって、投入されるコンテンツも明確になるからです。達成すべき課題とは、各モジュールおよびコース全体の目標への達成度を測る課題のことです。共同プロジェクト形式やペーパーテスト形式など、さまざまな形があるでしょう。シラバス等において、その評価基準と方法を示しておくことが大切です。

このハンドブックが言う「教材」とは、コース目標を達成するために必要なあらゆる学習資源のことです。しかし本書は特定の「教材」づくりのノウハウについてまとめたものではありません。本書が重要だと考えているのは、コース目標を達成するためにどのような基本設計が必要かということです。この基本設計の考え方こそが優れた教材づくりと密接な関係にあります。

## ステップ 1

### カリキュラムの位置づけとコースに関する情報を把握する

授業設計では、最初に次の2点が重要になります。

- カリキュラムにおける授業の目標およびカリキュラム全体における授業の位置づけを把握することで、組織(大学)のニーズを明らかにする。
- 予想される学習者像や人数、コンピュータ環境、ティーチング・アシスタント等の授業協力者の有無等の確認から、コースに関する情報を明らかにする。

まずコースを担当する際には「組織のメッセージ」、すなわちカリキュラムの位置づけを知ることからはじめましょう。具体的には、担当するコースが必修科目なのか選択科目なのか、カリキュラム構造の中でどのように位置づけられているのか、および、担当するコースのカリキュラム目標は何か、等を知ることです。

次に可能な範囲で、受講者に関する情報を把握しましょう。学習者がどのような専門的バックグラウンドや職業経験を持っているのか、学習ニーズは何か等の情報をつかんでおくことが大切です。また、少人数のコースならゼミ形式の授業もできますが、多人数のコースならそれを前提にした教材を用意することになります。

#### コースに関する情報の例

##### コース名 高等教育経営論

【単位数・開講時期】	2単位・前期
【授業形態・予想受講者数】	プロジェクト型(講義+演習)・10名
【必修・選択】	選択
【対象学部・学科】	高等教育マネジメントコース修士1年(高度専門職大学院)
【履修条件】	なし
【担当教員】	名古屋輝太郎

##### コース名 意思決定論

【単位数・開講時期】	2単位・前期
【授業形態・予想受講者数】	講義型(講義+演習)・40名
【必修・選択】	選択
【対象学部・学科】	MBAコース修士1年(ビジネススクール)
【履修条件】	なし
【担当教員】	六本木丘美
【バックグラウンドとするコース】	経営学特論
【コースをバックグラウンドにしているコース】	企業変革特別演習

#### カリキュラムの位置づけとコースに関する情報の確認項目

- カリキュラムにおける授業の目標
- カリキュラム全体における授業の位置づけ
  - バックグラウンドとする授業  
(受講者がこの授業までに身につけている知識と能力はどのようなものか)
  - このコースをバックグラウンドにしている授業  
(この授業が終わった後に履修する授業はこの授業に何を期待しているか)
- コース名 ●開講時期 ●単位数
- 必修科目か選択科目か ●受講対象(対象学科や大まかな受講者数)
- 授業形態(講義、演習、実験) ●授業の協力者の有無

## カリキュラムはなぜ大事か

なぜカリキュラムは大事なのでしょう。個々の教員がカリキュラムを無視して授業をしたらどうなるのでしょうか。それぞれの授業が素晴らしいものであっても、他の授業と学習内容が重複してしまうことや、重要な学習内容が不足したままで卒業するといったことが起こります。それでは学生が困りますし、大学としても卒業生の質を保証できなくなるという問題が起こります。カリキュラムは、学生が標準修学年限で学ぶ授業全体を統合的なものにして、大学(高等教育機関)の教育目標を達成するために作られています。もちろん、カリキュラム自体が実際の教育現場に不適切な場合もあるかもしれません。その時はカリキュラム設計の担当者に伝える必要があります。

### チェックリスト

[ カリキュラムの位置づけとコースに関する情報 ]

- カリキュラムにおける授業の目標は確認しましたか？
- バックグラウンドとするコースは確認しましたか？
- 担当コースをバックグラウンドにしているコースは確認しましたか？
- コース名、開講時期、単位数を確認しましたか？
- 対象学年、対象専攻を確認しましたか？
- どのような授業形態で行いますか？
- 他教師やティーチング・アシスタントはいますか？

## ステップ 2

### 学習成果のプロフィールをリストアップする

次に、学習成果のプロフィールを思いつくままにリストアップしましょう。学習成果のプロフィールとは、「このコースを受け終わった学習者は、何ができるようになっているのか」ということです。この作業はステップ3の具体的なコース目標を決める際の土台になります。ステップ1で確認した内容をもとにすると、ある程度の学習成果のプロフィールが見えているのではないのでしょうか。ここでは、学習成果のプロフィールを考えるための3つの視点を紹介します。カリキュラムの位置づけと学習者の特徴はすでに理解したので、学問分野からの視点をその2つに加えてバランスよくコース全体の目標をイメージしてみましょう。

### 学習成果のプロフィールを考えるための3つの視点

#### ① カリキュラム目標からの視点

カリキュラムの中で自分の授業がどのように位置づけられているか。

#### ② 学問分野からの視点

学問的にみて、どの程度の水準の授業を行うのか。専門家として何を伝えたいか。

#### ③ 学習者からの視点

学習者が何を求めているのか。最終的にどのような知識や能力を学習者が獲得できるのか。

できるだけ多くのプロフィールを書き出してみましょう。学習成果のプロフィールは目標を決めるのに必要なだけでなく、各モジュールの目標を設定する時にも役立ちます。

## コラム ⑥

### ブルームの教育目標

学習成果のプロフィールが具体的に思いつかないという方は、1956年にブルーム(S. Bloom)が行った教育目標の分類が参考になるでしょう。ブルームは教育目標を3領域(認知領域、情意領域、精神運動領域)に分類し、それぞれの目標の表現方法を具体的に提示しました。認知領域(cognitive domain)では知識の獲得によって自己の判断力を養うことが目標です。情意領域(affective domain)では態度や習慣を内面化することによって人格を高めることに主眼が置かれます。精神運動領域(psychomotor domain)では技能を習得し、無意識的にそれができるようになることが目標です。

#### ブルームによる教育目標の分類

領域	学習の対象	最終目標
認知領域(cognitive domain)	知識	体系化「判断力を高める」
情意領域(affective domain)	態度・習慣	内面化「人格を高める」
精神運動領域(psychomotor domain)	技能	自動化「無意識にできるようになる」

重要なのは、知識獲得中心だった従来の大学教育と異なり、高度専門職業人を養成するプロフェッショナル・スクールではこれら3つの領域のすべてが必要になるということです。たとえば、ロースクールの場合、法律に関する知識はもとより、リーガルマインドや法律事務のスキルも要求されます。ビジネススクールの場合ならば、経営学の専門知識に加え、経営倫理や危機管理のスキルが必要になるでしょう。プロフェッショナル・スクールの教育目標はつねに総合的であるという特性があります。

表1は認知領域における教育目標の表現例です。ブルームらが提案したこの表では、「知識」の獲得から始まり、「理解」「応用」「分析」「統合」「評価」と認知の水準が高まっていきます。それぞれの水準において教育目標を表現するときどのような動詞を用いるのが適切かの事例を示してあります。学習成果のプロフィールを作成する際に活用してみてください。

表1 認知領域における教育目標の表現例

参考資料: Bloom and Krathwohl (1956)

■ 知識 | Knowledge

defines names  
describes outlines  
identifies recalls  
knows recognizes  
labels reproduces  
lists selects  
matches states

■ 理解 | Comprehension

comprehends examples  
converts infers  
defends interprets  
distinguishes paraphrases  
estimates predicts  
explains rewrites  
extends summarizes  
generalizes translates  
gives

■ 応用 | Application

applies operates  
changes predicts  
computes prepares  
constructs produces  
demonstrates relates  
discovers shows  
manipulates solves  
modifies uses

■ 分析 | Analysis

analyzes distinguishes  
breaksdown identifies  
compares illustrates  
contrasts infers  
diagrams relates  
deconstructs shows  
differentiates solves  
discriminates uses

■ 統合 | Synthesis

categorizes plans  
combines rearranges  
compiles reconstructs  
composes relates  
creates reorganizes  
devises revises  
designs rewrites  
explains summarizes  
generates tells  
modifies writes  
organizes

■ 評価 | Evaluation

appraises discriminates  
compares evaluates  
concludes explains  
contrasts interprets  
criticizes justifies  
critiques relates  
defends summarizes  
describes supports

学習成果のプロフィール例

高等教育経営論

- 成果体系図にそって戦略プランを描ける
- ミッションとは何かを説明できる
- ミッションに求められる要件を説明できる
- 目標を表現するために求められる要件を説明できる
- 米国における戦略策定動向を3段階に分けて説明できる
- 国内の高等教育機関の戦略策定の取り組みを説明できる
- 外部環境と内部環境を説明できる
- 所属する組織のSWOT分析ができる
- 戦略の定義を説明できる
- 競争戦略を3つの競争に分類して説明できる

意思決定論

- 人間の意思決定の本質について理論的に説明できる
- 自らの内なる意思決定バイアスを自覚し制御できる
- 合理的な意思決定・公正な意思決定・創造的な意思決定を行う手法を修得する
- 他者とのコミュニケーションが介在する意思決定(会議や交渉等)に現れるバイアスについて理解する
- 合理的な意思決定の基準とは何かを説明できる
- 意思決定バイアスを意識的に制御できる
- 利己心や政治的な動機による意思決定バイアスを抑止するためのシステムを説明できる
- 集団による合議決定を効率化するための手法を修得する

チェックリスト

[ 学習成果のプロフィールをリストアップする ]

- カリキュラムのねらいが学習成果のプロフィールに反映されていますか？
- 学問的にみて、学習成果のプロフィールは適切ですか？
- 学習者の視点から見て、学習成果のプロフィールは妥当ですか？

## ステップ 3

### コースの目標を決定する

それではステップ2で作成した学習成果プロフィールをもとにして、コース目標を立ててみましょう。学習成果のプロフィールを考えるための3つの視点をもう一度確認しつつ、適度な数の箇条書きで目標を書いてみましょう。コース目標を書くときは次のような点に留意するとよいでしょう。

#### コース目標を表現するための留意点

1. 学習者が主語になっていること
2. 評価ができるように具体的であること
3. 学習者をやる気にさせるような表現であること
4. 学習者が理解できるような言葉で書いていること

またコース目標は、SMART (Specific、Measurable、Achievable、Relevant、Timely) という5つの観点から振り返り修正することをお勧めします。何度も振り返りながら検討し、スマートな目標にたどり着ければOKです。

#### スマートな目標を書くためのコツ

1. Specific : 獲得する知識や技能が具体的に設定されているか
2. Measurable : 目標の到達は評価できるものか
3. Achievable : 学習者が到達可能なものか
4. Relevant : 学習者のニーズにあったものか
5. Timely : 社会や時代のニーズにあったものか

### コース目標の例

#### 高等教育経営論

- 高等教育機関の戦略策定および評価に関する国内外の動向を理解する
- 戦略策定および評価に必要な経営学の知識や理論を修得する
- 組織の外部環境および内部環境を分析できるようになる
- 組織のミッション、目標、計画を書くことができるようになる
- 上記の目標で身につけた手法を自ら所属する組織に適用できるようになる

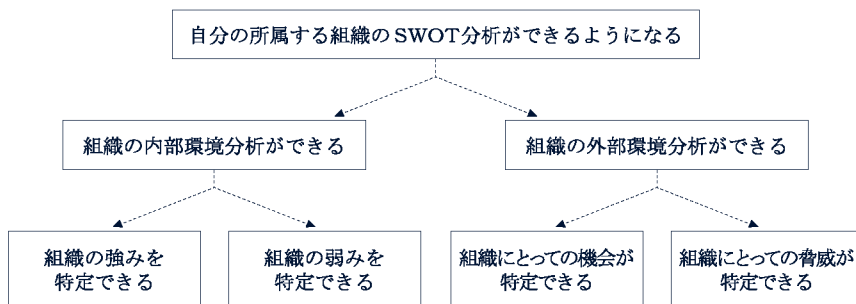
#### 意思決定論

- 合理的意思決定について理解し、それを行うための基本的な手法を修得する
- 自己および他の組織構成員の認知的なバイアス、組織構成員の利己心と政治的動機からくるバイアス、合議決定における意図せざるバイアス、組織的決定におけるバイアスについて、その要因と影響プロセスを理解し、それらを制御できるようになる
- 公正な意思決定と創造的な意思決定について理解し、それを促進するための手法を修得する
- 経営者が直面する複雑な意思決定状況を要素還元して理解し対処する能力と、全体性を保持しながら理解し対処する能力の両方を向上させる



## 学習目標のピラミッドをつくってみよう

学習目標をどうやって達成したらよいか悩んだことはありませんか。そこで提案です。学習目標をピラミッド状に階層化してみませんか。学習目標を要素分解することによって、事前知識が豊富な人はどこをスキップすればよいか、事前知識を持たない場合はどこから取りかかればよいかを把握することができます。たとえば、「自分の所属する組織のSWOT分析ができるようになる」という学習目標があった場合、スキルピラミッドは次のように形成することができます。SWOT分析を行うためには、組織のライバルの特定、組織のステークホルダー(利害関係者)の特定、組織の内部環境分析(「強み」「弱み」と外部環境分析(「機会」「脅威」)の特定など、数多くの知識・スキルが必要となることがわかります。目標を階層化・構造化することによって、学ぶべき内容がはっきりしますね。



## ルンバはいかがですか

目標をどのように書くかの視点として、SMARTという標語を紹介しました。本文ではSpecific、Measurable、Achievable、Relevant、Timelyとして解説しましたが、いろいろと調べてみると同じSMARTでも、違ったものも見つかりました。たとえば、RがRealistic(現実性)やResults-oriented(成果重視)になっているものや、TがTime-bound(学習時間の考慮)やTrackable(進捗状況の把握)になっているもの等がありました。また、同じ目標の書き方として、RUMBAという標語も見つかりました。Real(現実的)、Understandable(理解可能)、Measurable(測定可能)、Behavioral(行動的)、Achievable(到達可能)の略のようです。このRUMBAは、日本の医学教育の目標設定でよく使われているようです。面白く覚えやすいですね。

### チェックリスト

#### [ コース目標の決定 ]

- 目標は学習者を主語にして書かれていますか？
- 目標は評価ができるように具体的に書かれていますか？
- 目標は学習者に学習成果の応用を意識させ、やる気にさせるような表現で書かれていますか？
- 目標は学習者が理解できるような言葉で書かれていますか？
- SMART(RUMBA)な目標になっていますか？

## ステップ 4

### コースの成績評価基準と方法を決定する

コースの目標が定まったら、次は成績評価の基準と方法を決めましょう。ここで重要なことは、「基準」と「方法」の2つを示すことです。これを間違えると学習者の目標と教員の考えているコースの目標との間にズレが生じてしまうことがあります。しかし、コースの目標がSMARTに設計されていれば、成績評価の基準も容易に設定できるはずで、ここでは次のような点に留意して成績評価の基準と方法を決定しましょう。

#### 評価方法決定の留意点

1. コース目標を学習者がどれだけ達成できたかを評価する
2. 評価対象とする材料（発表、論文、試験、作品、発言）を定める
3. 複数の評価方法を利用する
4. 明確かつ公正な評価基準を設ける

コースの評価方法を決定したら、具体的な言葉で表してみましょ。学習者が納得いく成績評価にするためにも、学習者が理解でき、正確に伝わるようにシラバスで表現することが大切です。

## コラム ⑨

### カークパトリックの評価法

経営学者のカークパトリック(Kirkpatrick)は、教育活動の効果を評価する基準として次の4つを設定しました。これは現在、企業内研修等の実績評価によく用いられています。

	教育活動の評価基準	評価の方法
レベル1   反応(Reaction)	学習者の満足度	アンケート等の方法で満足度を調査する
レベル2   学習(Learning)	学習者の理解度	事前テストと事後テストを行い、知識やスキルの習得度を測定する
レベル3   行動(Behavior)	学習者の行動・態度変容	学習後の本人へのインタビュー、あるいは周囲の人へのインタビュー
レベル4   結果(Results)	学習者の業務実績	本人の業務実績の向上度合いを測定する

出典: Kirkpatrick (1998)

これをみると、現在の大学教育では主としてレベル1(満足度)とレベル2(理解度)を対象にしていることがわかります。日本では、1と2が真剣に問われるようになったのも最近のことです。高度専門職業人の養成を目的とするプロフェッショナル・スクールでは、さらにレベル3(行動・態度変容)およびレベル4(業務実績)を視野に入れて教材を作成することが求められています。

プロフェッショナル・スクールでは、それぞれの受講者が従事する職場と連携しながら、そのニーズを教材づくりに反映させていくことが求められるでしょう。

## 成績評価基準と方法の例

### 高等教育経営論

#### [基準]

- 高等教育機関の戦略策定および評価に関する国内外の動向の理解 ——— 30%
- 戦略策定および評価に必要な経営学の知識や理論の修得 ——— 30%
- 高等教育機関の戦略策定の手法の修得と適用 ——— 40%

#### [方法]

毎回の授業の課題と最終成果物(期末試験および最終レポートは実施しません)

### 意思決定論

#### [基準]

- 合理的意思決定の手法を修得できたか
- 意思決定上のバイアスを理解し、制御するための方法を修得できたか
- 自己の意思決定上のバイアスを理解し、制御するための方法を修得できたか
- 組織成員の利己心や意見の集約におけるバイアスを考慮したシステム作りの考え方を修得できたか

#### [方法]

- ログ(課題レポート等) ——— 30%
- ディスカッションや意思決定演習 ——— 30%
- ターム・ペーパー ——— 40%

## チェックリスト

### [成績評価基準と方法]

- 目標をどれだけ達成できたかを評価するものになっていますか?
- 評価対象とする材料は明確に定められていますか?
- 1つの評価方法に過度に偏りすぎていませんか?
- 明確かつ公正な評価基準が設けられていますか?

## ステップ 5

### コースの実施計画を作る

コースの目標が定まったら、それらを達成するための具体的な手順と方法を考えます。具体的には、コース目標をいくつかのモジュールに分解することから始めます。分解する基準は、ステップ2で列挙した学習成果のプロフィールをもとにしてもよいでしょう。

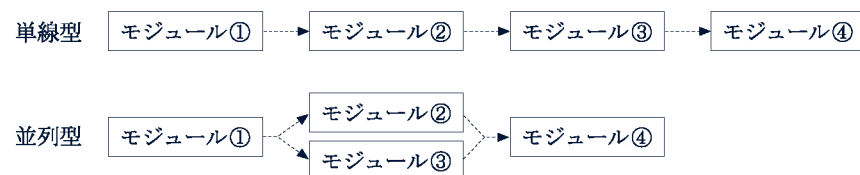
コース全体のデザインでは、内容を詰め込みすぎず、余裕を持たせた計画を立てるのもコツです。このステップ5は、ステップ3の「コースの目標設定」と次のステップ6の「各モジュールの目標の明確化」を往復しながら作り上げることもできます。その過程で、目標の具体化と授業内容の絞り込みが行われれば、余裕のある実施可能な授業計画が作れるでしょう。

学習者の主体的な学習活動をサポートするための学習環境や方法も考えましょう。教員と学習者および学習者相互のコミュニケーションは、学習者の孤独感を和らげるだけでなく、学習者の主体的な学習を促進させる効果もあります。とくに、受講者の多くが成人学生である場合、学習環境や教材づくりにおいても固有の配慮が必要になります。たとえばノールズの成人教育理論を参考に、次のような点に留意してみてください。どうか。

- 受講者間の差異はむしろ学習環境を豊かにするという発想
- 競争的というよりは協同的な雰囲気づくり
- 相互信頼と相互責任
- 教えることではなく、学習することを大事にする姿勢

実施計画では、最初のモジュールにおける配慮が重要になります。学習者のやる気が出るようなコース目標を示すことが重要であることは先に述べましたが、初回のモジュールでそれをより具体的な形で伝えることを心がけましょう。学習者は初回のモジュールに臨むにあたって、何らかの緊張を感じているはずですが、具体的には、コースを受講することでどのようなスキルが身に付くのか、教員に対して信頼感を持てるのか、コースの内容に興味を持てるのかといった点です。一方で、教員も学習者の特徴を知りたい、学習者の問題意識を知りたい等の要望があるでしょう。初回のモジュールではこうしたコミュニケーションを重視し、うまくアイスブレイキングすることを心がけてはいかがでしょうか。

モジュールの配列については、大きく単線型と並列型の2種類があります。単線型はモジュール間の学習順序が明確になっている場合に適した方法です。一方、並列型はいくつかのモジュール間の内容がある程度独立し、学習順序が自由な場合です。この場合、学習者のニーズに合わせてモジュールの順序を入れ替えることも可能です。しかし両者とも、コース全体の目標に向けて学習を進めていくという点では同じです。



コラム ⑩

まずはアイスブレイキングから

いざ、クラスでディスカッションをしようとしても、なかなか参加しない学生が多くて困ったというケースがあります。初回の授業で、質問や意見を自由に受け付けるという意思を教師が学生に伝えることは大事ですが、それだけでは学生の心理的抵抗を取り除くのに十分ではありません。

グループやクラスのディスカッションに入る前に、まずはアイスブレイキングの時間を持ってみましょう。直訳では「氷を割る」という意味のアイスブレイキングは、緊張したクラスの雰囲気をもたせるといった意味でも使われます。

具体的には、学生にミニ自己紹介をさせたり、なぜこの授業を履修したのか等を簡単に話してもらっただけでいいでしょう。もちろんその時は教員側もきちんと自己紹介したほうが、クラスのムードがよりいっそう打ち解けたものになります。小さなことですが、そういったコミュニケーションの積み重ねが学生の心理的抵抗を徐々に減らしていくことにつながるのです。

## コース実施計画の例

### 高等教育経営論

- ⋮
- 第4～5回 高等教育機関の戦略策定および評価に関する国内外の動向を理解する
- 第6回 戦略策定および評価に必要な経営学の知識や理論を修得する
- 第7～8回 組織の外部環境・内部環境を分析できるようになる
- 第9回 組織のミッションを書くことができるようになる
- 第10回 組織の目標を書くことができるようになる
- 第11回 目標にそった計画を書くことができるようになる
- 第12～14回 戦略策定手法を自ら所属する組織に適用できるようになる

### 意思決定論

- 第1～2回 合理的な意思決定を行うための手法を修得する
- 第3～4回 意思決定バイアスを意識的に制御できるようになる
- 第5回 利己心や政治的な動機による意思決定バイアスを抑止するためのシステムを学ぶ
- 第6回 経営者として従業員が公正と認める意思決定ができるようになる
- 第7回 交渉において相手と合理的な合意に至るためのテクニックを修得する
- ⋮

## チェックリスト

[ コースの実施計画を作る ]

- 初回のモジュールは学習者がスムーズに入っていきやすいように設計しましたか？
- 目標を達成できる計画になっていますか？
- 計画は実施可能な分量になっていますか？
- 学習者の主体的学習をサポートする機会がありますか？

## ステップ6

### 各モジュールの目標を明確化する

コース全体をいくつかのモジュールに分解したら、次は、各モジュールの目標を設定しましょう。基本的な考え方は、コースの目標設定の時と同様です。

まず、ステップ2でリストアップした学習成果のプロフィールの中から、各モジュールの目標としてふさわしいものを選択します。このプロフィールは、さらに細分化しても構いません。ここでもSMARTに目標が表現されていればOKです。モジュールの目標はコースの目標と比べて、学習活動がより明確で具体的になることでしょう。

また、受講者の大半が成人学生であるような場合は、モジュールの目標や計画を設定する際に、教師と受講者の間で確認や相互調整が必要になると言われています。

## モジュール目標の例

### 高等教育経営論

第7～8回 組織の外部環境・内部環境を分析できるようになる

- SWOTという枠組みを使って、外部環境分析、内部環境分析の概要を理解する
- 大学において外部環境分析、内部環境分析を行う際に必要なプロセスを理解する
- 大学を対象としたSWOT分析のノウハウを共有する
- 大学を対象とした簡単なSWOT分析ができるようになる

### 意思決定論

第5回 利己的な意思決定

- 人間性の仮定に関する経営学の2つの代表的なモデルを理解する
- 組織成員の利己心と機会主義、レント・シーキングについて理解する
- 組織成員の利己心を組織目標に一致させるための手法を修得する

## チェックリスト

### [ モジュール目標の明確化 ]

- 一定の時間で到達できる目標となっていますか？
- モジュール目標を達成するための課題が明確になっていますか？
- 学習者が獲得できるスキルが具体的に表現されていますか？
- モジュール目標は学習者が主語で書かれていますか？
- モジュール目標は目標達成度を評価できるように具体的に書かれていますか？
- モジュール目標は学習者に学習成果の応用を意識させ、やる気にさせるような表現で書かれていますか？
- モジュール目標は学習者が理解できるような言葉で書かれていますか？

## ステップ7

### 各モジュールの最終課題を設定する

ここでは、モジュールの目標をどれだけ到達できたかを評価するための最終課題を設定しましょう。ステップ6で作成したモジュールの目標が具体的であればそれほど難しい作業ではないと思います。課題設定の際には、次のような点に気をつけましょう。

### モジュール課題設定の留意点

- ① モジュールの目標到達度が確認できるような課題を設定する
- ② 課題を学習者の学習を促す機会としてとらえる

課題は学習者がよりよく学ぶための手段として位置づけることが重要です。課題は成績評価の対象でもありますが、(1)学習者自身が復習をし、コースで学んだことを整理・確認する機会、(2)学習者がさらに学ぶ動機を獲得する機会、(3)教員が学習の進行状況を把握する機会でもあります。

クイズ形式の課題なら正解を、論述形式の課題なら模範解答を示すようにしましょう。学習者は、課題に取り組む際、課題に取り組んだ直後が、最も解答を知りたいという欲求が高まっているときですから、貴重な学習機会だといえるでしょう。

本ハンドブックでは、学習目標を明確にし、それを評価する方法を定めてから、学習内容を絞り込むというプロセスを大事にしています。多くの教員は、

実際に授業をしてからテストの内容を考えるとという順序の方が慣れているかもしれませんが、専門職養成のプロフェッショナル・スクールでは、コース目標に対する明確な成果が問われることとなります。学習成果と評価方法を決定してから学習内容を作成するのは、授業内容が目標からずれていかないようにするためでもあります。

#### コラム ⑩

### どのように目標到達度を測るか？

次の表は、学習目標のタイプに対応した目標達成を指し示すものの例です。一般に、知識や理解、技能といった領域に比べて、態度、関心や価値観といった領域の達成度の診断はずっと困難であり、正確には行いにくいとされています。ロールプレイングやシミュレーション・ゲームは、自分の態度や価値観がどのように行為に現れるのかを洞察するうえで有効だとされ、アメリカのプロフェッショナル・スクール等で広く実践されている方法です。

#### 目標のタイプに対応した目標達成を指し示す学習形態の例

目標のタイプ	目標達成を指し示す学習形態の例
知識	レポート、テスト、口頭発表、視聴覚機器での発表、注釈付きの文献目録
理解	活動プロジェクト、結論と提言付きの研究プロジェクト
技能	実演、ビデオで録画した実演など
態度	ロールプレイング、シミュレーション・ゲーム
価値観	意思決定の演習、シミュレーション・ゲーム

ノールズ(2002, p.505)の表を参考に作成

#### モジュールの最終課題の例

##### 高等教育経営論

##### 第7～8回 ディスカッション

- 自分の行ったSWOT分析は、どこを修正すればもっとよくなりますか？
- SWOT分析のメリットは何でしょう？

##### 意思決定論

##### 第6回 ディスカッション

- 内部告発制度を導入するにあたって注意すべき点は何か
- CEOの報酬は新規学卒新入社員の年収を基準にするとどの程度の水準が望ましいか

#### チェックリスト

[ モジュール最終課題の設定 ]

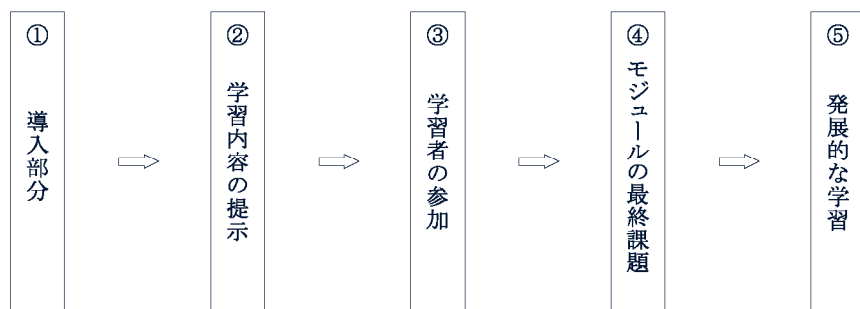
- モジュールの目標到達度を確認できるものになっていますか？
- モジュール目標の達成を促すものになっていますか？

## ステップ 8

### 各モジュールのコンテンツを作成する

各モジュールの目標と評価方法が定まったら、いよいよそれらに従って各モジュールのコンテンツを作成しましょう。各教材は、到達する学習成果とそれを確認するための最終課題が設定されているので自然と絞られてくると思います。ここでは、次のような流れで教材を設計してみましょう。

#### 代表的なモジュールの流れ



#### ① 導入部分

このモジュールが終了したら学習者にどのような知識や能力が身に付くのかを示すことが重要です。また、学習者の学習意欲を高めるような問題意識を提示しましょう。学習者が一つのモジュールを学んでいる間、または課題に取り組む間、興味が持続するような動機付けが重要になります。具体的な図、写真、映像等で事例や現象を見せるのも有効な方法でしょう。

#### ② 学習内容の提示

学習者に新しい学習内容を提示する際には、その順序が重要になります。古いことから新しいことに、既知のものから未知のものに、単純なものから複雑なものに、と学習者が学習しやすい順序で並べましょう。

#### ③ 学習者の参加

学習者の参加は、モジュールの最終課題をクリアするための十分な練習の機会になります。また、教師と学習者のコミュニケーションや、学習者同士のコミュニケーションを促進することにもつながります。たとえば、電子掲示板を利用して教員と学習者の間で質問をしたりコメントを出したりできる場面を作る、グループワークを行うことで学習者同士が交流したり相互にサポートしあう場面を作る等の方法が考えられます。

学習者の参加にはいろいろな形態があります。リーディングス等の事前学習を指定して授業中のディスカッションを促す方法もあれば、授業時間内にグループを編成し、特定の作業を課すという方法もあります。重要なことは、学習者を積極的に授業参加させるための課題を効果的に設定することです。

学習者は、演習問題に参加した結果、よく理解できなかったと感じるかもしれません。学習者の学習履歴が多様であると、彼らの理解度には差が出るかもしれません。十分な理解ができない学習者にも配慮して、少し基礎的な内容を補足するコンテンツも用意しておくといよいでしょう。



#### ④ モジュールの最終課題

モジュールの最終課題は、モジュール目標の到達度、すなわち学習成果を測るためのものです。ステップ7ですでに設定されていると思います。最終課題はテストやレポートのような形態だけでなく、ディスカッションを通して学習達成度と残された問題点を共有するような方式もあります。成人学生を対象とした授業では、後者の方法は豊富な経験をもつ学習者のモチベーションを高めるという効果が期待できますが、受講者一人一人の目標到達度を客観的に測ることが難しいという短所もあります。

#### ⑤ 発展的な学習

モジュールの最終課題の後は、さらに深く学習したい学習者のために発展的なコンテンツを用意しておきましょう。学習者の中には、設定したモジュールの目標では満足できず、もっと発展的な内容を学習したいと感じる人がいるかもしれないからです。たとえば、そのモジュールで修得した知識やスキルを別のケースで応用するための方法や課題を示すコンテンツを作成しておきましょう。発展的な内容が学べるリンク集や文献リスト等を用意してもよいでしょう。

#### コラム ⑫

#### コミュニケーションを促す方法

主体的な学習や、学習者同士のコミュニケーション促進が大切とわかっている、具体的にどうすればよいのか、と思う人もいるでしょう。ここでは次のような例が参考になるでしょう。

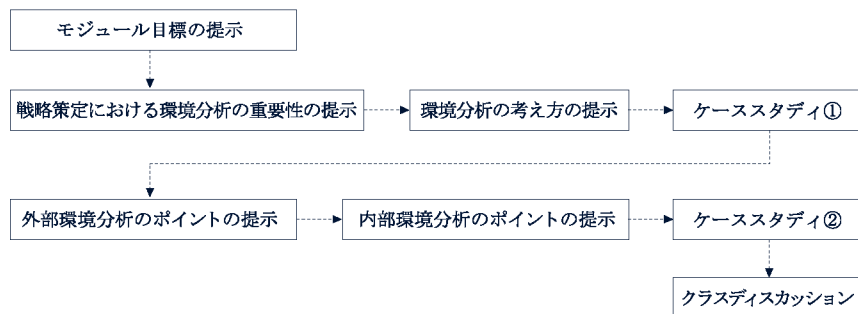
- 授業前までに事前に読んでおくべき文献を指定し、各自用意したコメントを相互に読み合う
- 少人数の学習者でチームを作り、共同でレポートを作成して提出してもらう
- 学習者から提出されたレポートを学習者同士で評価する
- 学習履歴の違う学習者同士でチームを作って課題に取り組む
- 授業のメーリングリストや電子掲示板を作成する、あるいは電子掲示板にメッセージが書き込まれると参加者全員に転送されるメーリングリストを作成する

これらのステップでモジュールのストーリーが出来上がったら、それらを図式化してみましょう。図式化のための決まった手法はありません。ここでは、次のような例を見てもらうことで、そのイメージをつかんでもらいましょう。

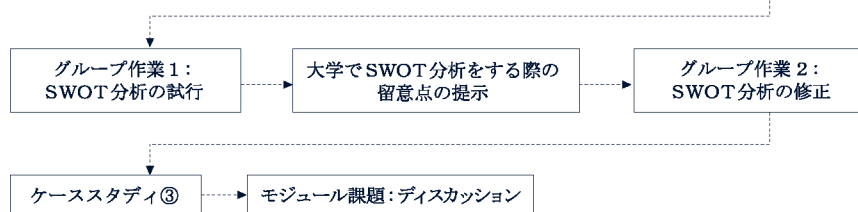
### モジュール設計の例

高等教育経営論：2クラスで1モジュールの場合

#### 【第7回】組織の外部環境・内部環境を分析できるようになる1



#### 【第8回】組織の外部環境・内部環境を分析できるようになる2



### チェックリスト

[ 各モジュールのコンテンツを作成する ]

- モジュール目標に沿った学習内容(コンテンツ)が設定されていますか？
- コンテンツは学習者が学習しやすい順序に配列されていますか？
- コンテンツは学習者が主体的に学べるように配慮されていますか？
- コンテンツはコミュニケーションを促進するような配慮がされていますか？
- 理解が不十分な学習者のための補習教材は用意されていますか？
- より進んだ学習を希望する学習者のための教材は用意されていますか？

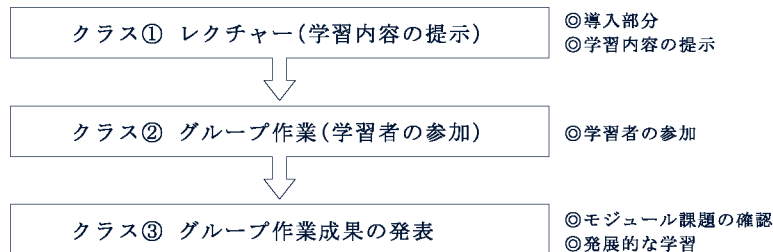
## ステップ 9

### 作成したコンテンツをクラス単位に配分・配列する

モジュールのコンテンツができあがったら、それらをクラス(毎回の授業)単位にどのように配分・配列するかを考えましょう。その際、モジュール目標の難易度、学習内容の分量、教材の形態等を考慮することが求められます。学習の順番は、易しい内容から難しい内容へ、基礎的な内容から応用的な内容へと導くように配列するのが一般的です。

たとえば、一つのモジュールが3回のクラスで構成されている場合、最初のクラスはレクチャー方式(学習内容の提示)、2回目はグループ別の作業(学習者の参加)、3回目はグループ作業成果の発表(モジュール課題の確認)というように、複数の学習形態を組み合わせたサイクルを設定することで成人学生の学習意欲を刺激することができます。重要なことはモジュールの学習効果を最大限にするような教材の配列・配分をすることです。

#### モジュール・コンテンツの配分・配列の例(3クラスで1モジュールの場合)



#### チェックリスト

[ クラス単位へのコンテンツの配列・配分 ]

- 学習内容が易→難、基礎→応用へと配列されていますか？
- レクチャー、グループ作業、発表等、複数の学習形態を組み合わせていますか？
- 一クラスあたりの学習量がバランスよく配分されていますか？

## ステップ10

### 作成した教材を評価する

一通り教材が出来上がったら、あるいは、出来上がった教材でコースを終了したら、それらを振り返ってみましょう。そして、より満足のいく教材へ改訂していきましょう。

「学習者の成果を高める」という観点から、教材を見直してみましょう。

#### 作成した教材のチェックポイント

1. 明確な学習目標にそった教材になっていますか？
2. 学習者が主体的に学習できる教材になっていますか？
3. コミュニケーションを促進する教材になっていますか？
4. 学習者の多様性に配慮した教材になっていますか？

また、学習者からアンケートをとる、作成した教材を同僚にみてもらってコメントをもらう、という方法もよいでしょう。場合によってはコース目標の変更、課題の変更等が必要になるでしょう。しかし、大幅な変更の前に、本当に変更が必要か、注意深く検討してみましょう。

#### チェックリスト

[ 作成した教材の評価 ]

- 学習者から教材に関するコメントをとりましたか？
- 同僚から教材に関するコメントをとりましたか？
- 作成した教材の不十分だった点をリストアップしましたか？

## パート3

### シラバスのサンプル

---

高等教育経営論

---

意思決定論

---

## 高等教育経営論

【単位数・開講時期】	2単位・前期
【授業形態・予想受講者数】	プロジェクト型(講義+演習)・10名
【必修・選択】	選択
【対象学部・学科】	高等教育マネジメントコース修士1年 (高度専門職大学院)
【履修条件】	なし
【担当教員】	名古屋輝太郎

### コース目標

このコースでは高等教育機関における戦略策定の手法を身につけることを目指します。具体的には、この授業が終了するまでに、みなさんが以下のような知識と能力を身につけることを目標にします。

- 高等教育機関の戦略策定および評価に関する国内外の動向を理解する
- 戦略策定および評価に必要な経営学の知識や理論を修得する
- 組織の外部環境および内部環境を分析できるようになる
- 組織のミッション、目標、計画を書くことができるようになる
- 上記の目標で身につけた手法を自ら所属する組織に適用できるようになる

### 教科書

龍慶昭・佐々木亮(2000)『「政策評価」の理論と技法』多賀出版

### 参考文献・資料

本授業で使用する参考資料・文献をまとめたリーディングスを初回の授業で配布します。

### 成績評価基準と方法

#### [基準]

- 高等教育機関の戦略策定および評価に関する国内外の動向の理解 —— 30%
- 戦略策定および評価に必要な経営学の知識や理論の修得 —— 30%
- 高等教育機関の戦略策定の手法の修得と適用 —— 40%

#### [方法]

毎回の授業の課題と最終成果物(期末試験および最終レポートは実施しません)

## コースの実施計画

	授業内の学習活動	当日の授業までの学習活動
第1回	イントロダクション: なぜ高等教育機関に 戦略策定手法が必要か	
第2回	ミニ教材を使って 戦略策定手法の考え方を学ぶ①	
第3回	ミニ教材を使って 戦略策定手法の考え方を学ぶ②	配布された3種類の大学改組事例から一つ を選び、成果体系図を作成する
第4回	高等教育機関の戦略策定および 評価に関する国内外の動向を 理解する①	●喜多村和之 『大学は生まれ変わるか』 中公新書、2002年1-93頁
第5回	高等教育機関の戦略策定および 評価に関する国内外の動向を 理解する②	●潮木守一 「市場競争下の大学経営」 高等教育研究5集、2002年、7-25頁 ●本間政雄 「国立大学の管理経営 -現場から-」 高等教育研究第5集、2002年、67-85頁
第6回	戦略策定および評価に必要な 経営学の知識や理論を修得する	●「特集 いよいよ始まる『教員人事考課』」 カレッジマネジメント115、2002年、4-23頁
第7回	組織の外部環境・内部環境を 分析できるようになる①	●ダレル・ルイス、池田輝政、ハリル・ダンダー 「日本の高等教育改革における 実績指標の利用に関して」 名古屋高等教育研究、第1号、2001年、99-122頁
第8回	組織の外部環境・内部環境を 分析できるようになる②	●中井俊樹・鳥居朋子・酒井正彦・池田輝政 「名古屋大学における 経営情報システムの構築」 名古屋高等教育研究、第3号、2003年、47-65頁

	授業内の学習活動	当日の授業までの学習活動
第9回	組織のミッションを 書くことができるようになる	●大坪壇 「ミッションは学長が 自ら草案しなければならない」 カレッジマネジメント111、32-35頁 ●大坪壇 「トップダウンでなければ マネジメントはできない」 カレッジマネジメント112、27-31頁
第10回	組織の目標を 書くことができるようになる	●河村能夫 「学園将来計画の立案方法と実際 -龍谷大学の事例に基づいて-」 『私学経営』No. 242、1995年、31-46頁
第11回	目標にそった計画を 書くことができるようになる	●ジョン・コーガン 「大学改革と教育学部: ミネソタ大学の事例」 名古屋高等教育研究、第1号、2001年、149-168頁
第12回	戦略策定手法を自ら所属する 組織に適用できるようになる①	任意の組織の外部環境・内部環境を分析し、A4 一枚にまとめてくる
第13回	戦略策定手法を自ら所属する 組織に適用できるようになる②	任意の組織のミッション・目標を書き、A4一枚 にまとめてくる
第14回	戦略策定手法を自ら所属する 組織に適用できるようになる③	任意の組織の計画を目標にそって書き、A4一枚 にまとめてくる

## 意思決定論

【単位数・開講時期】	2単位・前期
【授業形態・予想受講者数】	講義型(講義+演習)・40名
【必修・選択】	選択
【対象学部・学科】	MBAコース修士1年(ビジネススクール)
【履修条件】	なし
【担当教員】	六本木丘美
【バックグラウンドとするコース】	経営学特論
【コースをバックグラウンドにしているコース】	企業変革特別演習

### コース目標

このコースの目標は、バイアスを制御した意思決定のエキスパートになることである。

具体的に修得すべき項目は以下の通りである。

- 合理的意思決定について理解し、それを行うための基本的な手法を修得する
- 自己および他の組織構成員の認知的なバイアス、組織構成員の利己心と政治的動機からくるバイアス、合議決定における意図せざるバイアス、組織的決定におけるバイアスについて、その要因と影響プロセスを理解し、それらを制御できるようになる
- 公正な意思決定と創造的な意思決定について理解し、それを促進するための手法を修得する
- 経営者が直面する複雑な意思決定状況を要素還元して理解し対処する能力と、全体性を保持しながら理解し対処する能力の両方を向上させる

### 教科書

なし

### 参考文献・資料

長瀬勝彦(1999)

『意思決定のストラテジー:実験経営学の構築に向けて』中央経済社

### 成績評価基準と方法

#### [基準]

- 合理的意思決定の手法を修得できたか
- 意思決定上のバイアスを理解し、制御するための方法を修得できたか
- 自己の意思決定上のバイアスを理解し、制御するための方法を修得できたか
- 組織成員の利己心や意見の集約におけるバイアスを考慮したシステム作りの考え方を修得できたか

#### [方法]

- ログ(課題レポート等) \_\_\_\_\_ 30%
- ディスカッションや意思決定演習 \_\_\_\_\_ 30%
- ターム・ペーパー \_\_\_\_\_ 40%

## コースの実施計画

	授業内の学習活動	当日の授業までの学習活動
第1回	イントロダクション: 意思決定と合理性	等価交換法(イーブン・スワップ法)を用いて、実際の意思決定を行ってみる。そのうえで、その感想をA4用紙1枚にまとめて授業に持参する。
第2回	経営科学の意思決定手法	
第3回	枠組みと過去に囚われた意思決定	日本企業は撤退や損切りの意思決定が不得手であるといわれるが、撤退の意思決定を妨げている組織的な要因は何かについて自分の考えをまとめてくる。
第4回	戦略策定のバイアス	
第5回	利己的な意思決定	配布資料を読んで、占領ゲームと情報操作ゲームについてのログを提出する。
第6回	公正な意思決定	
第7回	合議による意思決定	
第8回	TMT (トップ・マネジメント・チーム)の 意思決定	組織の意思決定におけるトップダウンとボトムアップについて、自分の体験から比較してA4用紙1枚にまとめてくる。もし体験が足りなければ、野中郁次郎・竹内弘高『知的創造企業』などを参考に書いても構わない。
第9回	組織的意思決定	
第10回	即興的意思決定	

	授業内の学習活動	当日の授業までの学習活動
第11回	組織における革新的意思決定	ケーススタディ「インテル社の戦略的意思決定」をよく読み、次の設問について、論理的な解答を各自で用意してくる。 1. インテル社における経営資源の蓄積と配分・活用のパターンを明らかにせよ。 2. 1で明らかにしたパターンがうまれる理由を明らかにせよ。 3. インテル社においてなぜ戦略転換がおくれたのか、その理由を明らかにせよ。 4. インテル社において戦略転換が可能となった理由を明らかにせよ。
第12回	組織の変革と意思決定	事前配布資料と前回取り上げたケーススタディ「インテル社の戦略的意思決定」をよく復習し、戦略策定のような組織内における複雑な意思決定を理論化し、そこにおけるさまざまなバイアスの原因を具体的な事例を想定しながら考えてくること。



## パート 4

### 参考サイトと参考文献

---

参考サイト

---

参考文献

---

## 参考サイト

プロフェッショナル・スクールの授業設計および教材作成にあたって有益な情報が得られるウェブサイトを選り、その特徴をまとめました。英語のサイトも多いですが参考になると思います。ぜひご覧ください。

### 授業設計および教材作成

---

#### ◎ インストラクショナル・デザイン・ポータルサイト

<http://www.et.soft.iwate-pu.ac.jp/edutech/id/index.html>

岩手県立大学教授の鈴木克明氏によるインストラクショナル・デザインに関する情報を集めたサイト。インストラクショナル・デザインに関連するWebページのリンク集や用語の説明等、インストラクショナル・デザインを学ぶ上で参考となる様々なコンテンツが用意されている。

#### ◎ Academic Technologies for Learning (ATL)

<http://www.atl.ualberta.ca/>

カナダのアルバータ大学で教員の教育活動のコンサルタントを行っている部署のサイト。授業設計に関する講演資料が公開されている。(英文)

#### ◎ MIT Open Courseware

<http://ocw.mit.edu/index.html>

マサチューセッツ工科大学が授業を公開しているサイト。様々な分野のシラバスの書き方、教材の選択、課題の与え方などが閲覧でき参考になる。(英文)

## 教授法

---

#### ◎ Faculty Development Services develop

<http://www.pitt.edu/~cidweb/FACULTY-DEVELOPMENT/FDS/fds.html>

ピッツバーグ大学のファカルティ・ディベロップメント(FD)を支援するサイト。授業を作成する手順が示されており、実践に応用する際の教育理論(TIP)に関する参考サイトの紹介等もある。(英文)

#### ◎ 成長するティップス先生—名古屋大学版ティーチングティップス

<http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/tips/>

名古屋大学高等教育研究センターによるサイト。ある架空の大学教員の、授業の計画からその実施、評価に至るまでを追っていく中で、よりよい授業をするためのティップス(秘訣)を紹介している。

#### ◎ ゴーイングシラバス

<http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/gs/>

名古屋大学高等教育研究センターが作成、提供しているオンラインシラバスのシステム。実際に授業を行いながら、授業記録の追加や学生とのやりとりなどがweb上でできるオープンエンドなシラバスになっている。

## 海外のプロフェッショナル・スクール関連

---

#### ◎ Harvard Business School (HBS)

<http://www.hbs.edu/>

1908年創立のビジネススクール。1年間に700本以上のケース教材がHBSの教員によって書かれており、豊富な素材をもとにケーススタディを行っている。(英文)

---

◎ Columbia Business School

<http://www0.gsb.columbia.edu/>

1916年創立のビジネススクール。web上において、比較的詳細な授業概要を閲覧することができ、授業設計の際の参考になる。(英文)

---

◎ Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)

<http://www.aacsb.edu/>

ビジネス教育の質の保証、その維持と改善を目的とする国際的なアクレディテーション機関。主要なビジネススクールの多くが加盟している。(英文)

---

国内のプロフェッショナル・スクール

◎ 一橋大学大学院商学研究科 経営学修士コース

[http://www.hit-u.ac.jp/commerce/h\\_mba/mba\\_index.html](http://www.hit-u.ac.jp/commerce/h_mba/mba_index.html)

一橋大学大学院のMBAコース。多様な教育方法を行う中で、即戦力ではなく専門知識を十分に身につけた上で長期的な視野を持った人材育成を重視する。ホームページ上で、比較的詳細な授業概要を閲覧することができる。

---

◎ 慶應義塾大学大学院経営管理研究科(慶應ビジネススクール:KBS)

<http://www.kbs.keio.ac.jp/>

日本で初めてAACSBの認証を受けたビジネススクール。フィールドスタディ、ロール・プレイング、ディベート、多数のケースに取り組み、参加型学習を重視しており、情報量も多い。

## 参考文献

成人教育論や授業設計および教材作成の参考になる和文献と洋文献のうち主なものをご紹介します。

---

池田輝政・戸田山和久・近田政博・中井俊樹(2001)  
『成長するティップス先生』玉川大学出版部

---

鈴木克明(2002)  
『教材設計マニュアル』北王子書房

---

中井俊樹・山里敬也・中島英博・岡田啓(2003)  
『eラーニングハンドブック—ステップでつくるスマートな教材』マナハウス

---

マルカム・ノールズ著、堀薫夫、三輪健二監訳(2002)  
『成人教育の現代的実践—ペダゴジーからアンドラゴジーへ』鳳書房

---

エデュアード・リンデマン著、堀薫夫訳(1996)  
『成人教育の意味』学文社

---

Alan Jolliffe, Jonathan Ritter & David Stevens (2001)  
*The Online Learning Handbook*, Kogan Page.

---

Bloom Benjamin S. and David R. Krathwohl (1956)  
*Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals, Handbook I: Cognitive Domain*, Longmans, Green.

---

Donald L. Kirkpatrick (1998)  
*Evaluating Training Programs: The Four Levels*, second edition, Berrett-Koehler Publisher.

---

James P. Honan, Cheryl Sternman Rule (2002)  
*Using cases in higher education*, The Harvard Institute for Higher Education.

---

Malcom Knowles, Elwood Holton and Richard Swason (1998)  
*The Adult Learner*, fifth edition, Butterworth-Heinemann.

---

Walter Dick, Lou Carey (1978)  
*The Systematic Design of Instruction*, Scott, Foresman and Company.

---

William A. Draves (2002)  
*Teaching Online*, second edition, LERN Books.

## あとがき

本ハンドブックは名古屋大学高等教育研究センターが学校法人河合塾及び東京都立大学経済学部との共同研究として進めた「MOTマネジメントコア科目およびMOT教授法・教授法改善プログラムの開発」(平成15年度補正予算、経済産業省)の成果の一つです。

本書の基本コンセプトは、授業づくりには目標設定から評価基準、事後評価とそのフィードバック等からなる一連の基本設計(インストラクショナル・デザイン)が不可欠だということです。この考え方は、講義、セミナー、共同プロジェクト方式、ケースメソッド等授業形態の如何にかかわらず有効です。授業成果を明確な形で要求されるプロフェッショナル・スクールでは、基本設計の考え方は従来以上に重要な意味を持つことでしょう。

もう一つの重要なコンセプトは成人教育(アンドラゴジー)の考え方です。日本のプロフェッショナル・スクールでは仕事を続けながら学んでいるパートタイムの成人学生が多いため、職業経験をもった成人学生を相手に授業をする時にどのようなことに留意すればよいのかについて、さまざまな角度から検討しました。

ご存知のように、日本のプロフェッショナル・スクールはまだ緒に就いたばかりです。このハンドブックも試行錯誤で作りました。まだまだ不十分なところが多いかと思えます。読者のみなさんの忌憚のないご意見をお待ちしております。

本書を制作するにあたって、パートナーである河合塾の方々や東京都立大学経済学部の先生方からさまざまな助言を頂きました。また、ハンドブ

ックの内容にかかわっては、ハーバード大学のデレク・ボク教授学習センターのJames Wilkinson教授から、ケースティーチングに関するご知見を頂きました。コロンビア・ビジネススクールのLaura Resnikoff準教授には、ビジネススクールの授業運営に関する貴重なコメントを頂いただけでなく、実際のクラスを見学する機会を頂戴しました。同じくコロンビア・ビジネススクールの日本経済経営研究所客員研究員の石坂弘紀さんには、現地調査時に大変お世話になりました。同スクールを卒業しMBAを取得した佐藤智恵さんからは、受講生の視点からみたビジネススクールの教授法について貴重なお話をうかがいました。北海道大学大学院教育学研究科の姉崎洋一先生には成人教育理論についてご教示頂きました。日本ユニシス・ラーニング株式会社IDコンサルタントの堀内淑子さんからは、企業内研修の場におけるインストラクショナル・デザインの現状をお教え頂きました。名古屋大学内では、情報メディア教育センター助教授の山里敬也先生と同センター助手の岡田啓先生から、インストラクショナル・デザインの観点から専門的助言を頂きました。教育発達科学研究科博士後期課程の鶴見剛さんからは、アメリカのプロフェッショナル・スクールでの留学経験に基づくコメントを頂きました。また、研究協力課専門職員の河合泰和氏、学務課専門職員(高等教育研究センター担当)の井上和美氏には契約、経理等の手続きにおいて大変お世話になりました。記して感謝申し上げます。

開発スタッフ一同

#### 開発スタッフ

近田 政博 名古屋大学高等教育研究センター | 助教授

中井 俊樹 名古屋大学高等教育研究センター | 助教授

鳥居 朋子 名古屋大学高等教育研究センター | 専任講師

中島 英博 名古屋大学高等教育研究センター | 助手

田中 秀佳 名古屋大学大学院教育発達科学研究科 | 院生

このハンドブックは名古屋大学高等教育研究センターが学校法人河合塾、東京都立大学と共同研究した平成15年度受託研究「MOTマネジメントコア科目およびMOT教授法・教授法改善プログラムの開発」の成果の一つです。

#### プロフェッショナル・スクールのための 授業設計ハンドブック

名古屋大学高等教育研究センター編  
2004年1月31日