

# 成長するティップス先生の過去、現在、未来

池田輝政

---

## 〈要 旨〉

本論は名古屋大学高等教育研究センターの20周年を振り返ることを目的とした。振り返りの焦点は『成長するティップス先生』に絞り、その成果物の過去、現在、未来を筆者のキャリア成長の道にそって意味づけてみることにした。記述分析と考察を進めた結果、浮かび上がってきたことがある。それは、センターを離れた筆者が現在までに探求してきたのは、①「授業デザイン」法、②「授業開発」研究法、そして③戦略設計型「カリキュラムデザイン」法の三つの開発研究テーマであり、これらは『成長するティップス先生』の延長線上に一貫して連なっている。この連続性の意味を考察してみると、それはセンター在任中に筆者が選択・獲得した「ミッション志向リサーチ」と「経営戦略論の理論枠組み」によってもたらされたと認識した。センター在任5年間のキャリアスパンの濃さを改めて実感した。

---

## 1. はじめに

筆者が名古屋大学の高等教育研究センターで勤務したのは、1999年からのわずか5年間に過ぎない。短い期間ではあったが、それまでの人生のなかでの仕事密度は大変濃かったように思う。当センター創設の1年後に赴任して、初代センター長馬越徹教授から「このセンターは専任教授にお任せします」という一言をもらった。重たい言葉だったが、個人的には嬉しくもあった。その心理的効果としてはセンター長をフォローしたい気持ちが自然な形で芽生えたと思う。筆者は、組織の文化を開放的にし、同時に挑戦的にもできるリーダーシップのあり方を学問と実践の両面から探求してきたが、もし初代センター長が組織の実績を直截に求める管理型リーダ

ーシップの人であったなら、その後のセンター活動はまた別なものになったと、今でもそう考える。

4月に着任して2週間後には、センター長からの最初の任務を与えられた。この出来事は今でも忘れることはない。それは、若手専任スタッフ3名とチームとなって協働する組織の「場」をどのように運営していくか、専任教授の考えを示してくれという依頼であった。新しい組織には活動の規範となる指針があることが望ましい。これに誠実に応えて回答したのが、「このセンターを創造的な場かつ学内で信頼される場にするには」というA4判1枚の覚え書きであった。そして、このメモランダムをセンター内の公式の会議に提出し了承という手続きまでしてもらった。文書には、筆者がこれまでの失敗と成功の経験を濾過して抽出できた9つの言葉<sup>1)</sup>を並べた。これらは筆者のキャリアアンカーとしても機能してきたものがベースになっている。当時のセンタースタッフは、何か新しいことに挑戦できるという展望をもちえた状況もあり、これらに共感し快く受け容れてくれたことを思い出す。

9つの言葉を筆者の専門とする「大学の戦略経営論」から捉え直すと、その多くはどの組織にも共通する組織指針であるように思う。当時は、そこまで見通しての表現ではなかったが、昨今の大学ガバナンスの迷走状況を知るにつれ、この思いは強くなる。大学における価値あるものの創出と共有、その先に想定する組織的行動と成果に対する社会からの信頼を獲得するには、このような素朴なレベルの組織指針が不可欠となる。組織のバリューを創ることができたのは、小さなセンターであったからこそなし得た貴重な経験となった。

センターでは創設当初からしばらくは仮住まいの環境が続いたが、その間に、学内関係者から寄せられたセンターへの温かい期待と支援は有難かった。その期待をくみ取ったからこそ、センターはミッション志向リサーチ (Mission Driven Research) をあえて標榜する組織の道を選び取ったのだと思う<sup>2)</sup>。ミッション志向リサーチは、組織の設置目的にそった研究開発であり、研究者の学術的関心に基づくリサーチ (Academic Driven Research) とは対峙するものであった。当時の馬越センター長から託されたこの研究文化は研究者としての自分の性分にもあっていたと思う。

ところで、センター20周年の節目に現在の勤務校を筆者は退職する。教師キャリアの区切りとなる機会にこの寄稿を依頼されたので、この偶然も天の配剤だと捉えてみることにした。センターを離れてから二つの大学に

移り過ごしてきた筆者の15年間の歳月のなかには、挑戦、葛藤、成功、失敗、沈滞、脱皮などにかかわるさまざまな経験が含まれている。それぞれの経験を点々と幾つか思い出しながら、センター20周年の年月の重みと在任5年間の意味を探るにはどのような方法があるかを考えてみた。

筆者の気持ちを整えるために、「高等教育センター創設雑感」<sup>3)</sup>に書き留められた初代センター長のメッセージを改めて読み直してみた。当時の状況が再現するかのような文章に触れてみると、そこに表明されている初代センター長の思いは挑戦的であり、いまだ新鮮である。その思いをいまここにつなぐためには、センターでの最初の仕事となった『成長するティップス先生』の過去、現在、未来を問い直すしかない。この問いを自らに投げかけてみることにしたい。

## 2. 「成長するティップス先生」を捉え直す

### 2.1 「開発研究」の道を選ぶ

赴任してすぐに、「ティーチング・ティップス (Teaching Tips)」の開発課題に取り組むことになった。これは、馬越センター長が全学教員研修会 (全学共通教育担当者会議と当時は称した。) において、授業づくりの秘訣集となる「ティーチング・ティップス」作成を公約として宣言したことから始まった。筆者には事前の相談はなかったが、総長が出席するこの全学集会で公約をアピールしたのは、センターの旗揚げを晴れの舞台で印象づける効果はあった。センター長の有言実行は、新センターの誕生を陰に陽に支えてもらった全学共通教育関係者の期待感ではなかったかと思う。そこに同席した筆者はセンター側の証人として公約実行を覚悟せざるを得なかった。

公約の実現は筆者を含む当時の専任スタッフ4名に任せてもらった。専任スタッフには、学内が期待する以上の何か面白いことができなにかを相談した。筆者は教育学を専門としたが、何より一番こだわった方針は、専門的なトレーニングを受けていない大学教師の誰もが「気軽に読める」<sup>4)</sup>読み物にするということだった。それは具体的には、文章に教育学の専門用語は極力使わないこと、専門的な知見はそれらの背後に置くことであった。この方針を執筆陣の中心となった戸田山和久助教授 (当時) と確認し、さらに、チームによるプロジェクト運営に長けた近田政博と中井俊樹の両助手 (当時) の能力を活かし、表現媒体に新しさ求めて生まれたのが、『成

長するティップス先生』ウェブ版<sup>5)</sup>の最初の成果物であった。この仕事は、当時のスタッフが自らの心に火を点け、チームプロジェクトに最優先の集中力を発揮したので、考えられる最短の期間で終えることができた。

出来上がったその成果物は、名古屋大学の学術研究型の文化からみると、明らかに型破りなものであった。それは、「あの名古屋大学が、よくあんな・・・」という反響例からも窺い知ることができたが、これはどちらかというとポジティブな受容を意味する表現の例であった。学術的には異質さをアピールできた成果物だったが、内容そのものは信頼できる海外のティーチング・ティップスを下敷きにした開発であった。この開発研究の方法論をいま一度筆者なりに確認してみると、それは著作権に配慮しつつ、信頼できるコンテンツを目利きして独自のアレンジを加えて、既存の研究成果を実践の知に近づけるといえる。

センターは大学教育研究では後発組である。この条件を考慮すれば、先行する類似のセンターとは学術型リサーチのラインで競っても独自性を発揮するには時間がかかる。選んだ道がローカルに寄り添う、すなわち、名古屋大学のニーズに応ずる具体的な成果物を開発することであった。タイミング的にも、当時のセンターに揃った若手スタッフは、そのようなニーズベースの開発路線を開拓する気概と力量をもち合わせていた。

現在のセンターのホームページを見れば一目瞭然であるが、開発研究の道は「教育・学習サポートツール」のなかで多彩に受け継がれている。今後もこの道はセンターの原点として大切に位置づけ、新たな独自性を付加し続けてもらいたい。

## 2.2 長く使われる秘訣集とアートとしての授業づくり

授業改善の秘訣集として開発したティーチング・ティップスの内容は、当時は、「授業の虎の巻」、「授業づくりのマニュアル」という見方も少なくはなかった。今では笑い話になるが、ある大学で講演を依頼された際の質問のなかで、いまだ記憶に残っていることがある。それは、「この秘訣集を学生が読むと、授業の裏側をみられてまずいことになるのでは」という声であった。これは授業の秘訣集を編み公開することが、当時の大学同僚や社会にとっていかに常識を覆すものであったかを示す例でもある。さらに、「マニュアル」論の見方は、日本における大学教育の研究文化に開発型の成果があまり認められていなかったことを示す例でもある。

『成長するティップス先生』は発刊から 17 年を経た今でも利用されて

いる。長く使われるその魅力はどこにあるのだろうか。それはストーリー創作の部分と授業づくりの基本編の部分とのリンクに由来する、と筆者は判断している。開発はデジタル媒体から先行してから紙媒体に移したので、二つの部分にある鍵概念がリンク機能で相互に行き来できる仕組みができた。紙媒体でもこのリンク機能がうまく読者に活かされ、創作と基本編の秘訣の世界が行き来できる。その相乗効果が、読み手に「自分もこれならやれそう!」、あるいは「みんな悩みながらやってるんだ!」と思わせる何かをもたらす。そのような心理的効果が生まれるのも、長く使われる理由の一つではないかと筆者は改めて思う。

さらに、『成長するティップス先生』が大学教師のニーズに応え続けることができるのは、現実の授業づくりが教室の内と外の見えない「工程」からなる大変複雑なアート (Art of Teaching) だと表現しているからではないかと思う。授業づくりのアートは、コース初めのシラバス作成の難しさとその苦心、教材づくりや授業法など毎回の授業に多様な学生をいかに巻き込むかの工夫や苦悩、小テストやレポート課題の活用、コースの終りには到達目標を確認する成果物の採点、さらには課題レポートや授業アンケートを手がかりに次回の授業戦略をねる、という同じ質の授業が容易に再現し難い「工程」からなる。それほどの複雑な知的ワークを一人の責任で実行しているのが教師ということになる。

### 2.3 「授業デザイン」の戦略概念

教師が実践する複雑な知的ワークの全体プロセスと細部を同時に視野に収める適切な概念がないかを筆者は探していたが、見つけたのが「授業デザイン」の概念である。「授業デザイン」は、英語で表現すれば、コース・デザイン (Course Design) に当たる。その下位概念にシラバス・デザイン (Syllabus Design) がある。

この概念がとくに心に響いた理由は、教師の授業づくりは近未来を構想するストラテジー・コンセプト (Strategy Concept) に他ならないと考えたからである。英語の「ストラテジー」は経営学では「戦略」、教育学では「方略」として別の言葉に表現される。しかし、両方ともに目標とそこに至る経路・方法を全体としてデザインする点で意味に違いはない。また当時は、筆者は国立大学の法人化を見据えて、名古屋大学の中期目標・中期計画を戦略マップとしてデザインする方法論の開発も進めていた。これらのことに影響され、「授業デザイン」の概念に戦略的な意味合いを見い

だすことができた。

選り取った「授業デザイン」の概念は、『成長するティップス先生』の冒頭部分では、「授業の成功はデザイン力にある」<sup>6)</sup> という簡潔な言葉でアピールした。なぜそのように大胆に言い切ることができたのだろうか。改めて考えてみると、それは当時も今も変わらない筆者の認識である。前節で述べたように、筆者は大学の授業は本質的にはアートの営みであると考える。教師は大学の組織の一員ではあるが、独自の教材を作成し、学生の既存の知識や認識の枠組みに知的刺激を与え、変容と成長を促すことに喜びをもつ人々である。半面では、その喜びを実現する授業の方法論を独自で探求するあまり、他者と共有することに積極的ではない人々でもあった。しかし21世紀に入り、大学でも興味・関心と学力・意欲の異なる一人一人の学生に満足感をもたらす授業を社会的に求められ、従来の授業スタイルを変えるための方法論を開発せざるを得ない状況になった。『成長するティップス先生』からの一つの解決策が、目的と方法を全体として構想し、プロセスと細部を徐々につくり上げていくアートとしての「授業デザイン」の勧めであった。

## 2.4 「授業デザイン」の二層構造

「授業デザイン」に含まれる二層の設計法が、『成長するティップス先生』の「1章 コースをデザインする」<sup>7)</sup> と「2章 授業が始まる前に」<sup>8)</sup> のなかで語られている。

コース・デザインのポイントは、①カリキュラム目標からの視点、②学問分野からの視点、③学生からの視点<sup>9)</sup>、の三つの視点からコース全体の到達目標を考案する点である。三つの視点のバランスをどのようにとるかは教師にまかされることになるが、これらを取り巻く環境は当時とかなり違っている。例えば現在では、「①カリキュラム目標からの視点」については、卒業時に期待される学修の成果（英語ではラーニング・アウトカム、日本語では学位授与方針や卒業認定方針と表現される。）など、カリキュラム全体を目標設計する視点が制度として要請されている。「②学問分野からの視点」については、人間・社会・自然や芸術の学問分野の壁や境界が低くなり、相互の知識や方法論を学問構造に取り入れる視点が求められている。「③学生からの視点」は、学習者本位やアクティブラーニングなど一人一人の学び手の成長と向き合う内容・方法の開発が課題とされてきた。これらの環境の変化は急速であったので、コース・デザインの三つの

視点をバランスよく設計する教師の技はますます難しくなっている。FD（ファカルティ・デベロップメント）では、コース・デザインにおけるティーチング・ティップスの開発と共有がますます重要となっていると考える。

シラバス・デザインは、周知のように、コース全体を具体化する詳細設計に該当する。『成長するティップス先生』にはシラバスの様式に詳細設計する意義は、① 学生と一種の契約行為をする、② 学生の学びの羅針盤をつくる、③ 学生に教室外での学びを促す、④ 学生に学修課題などを知らせる、⑤ コースプランを具体的に表現する<sup>10)</sup>、と説明されている。

以下、筆者の経験にそって、教師の視点からこれらの留意点について少し敷衍してみる。まず「① 学生と一種の契約行為をする」は、この自覚が教師にあれば、シラバスにそって授業を進め、変更があれば学生には早めに説明するマナーが生まれる。「② 学生の学びの羅針盤をつくる」では、シラバスを見ないで受講する学生は必ずいるので、初回の授業以降も折に触れてシラバスのポイントに触れるコミュニケーション力が教師には求められる。「③ 学生に教室外での学びを促す」と「④ 学生に学修課題などを知らせる」の二つは、個別に切り離さずに絡めて対応する作戦を練る必要がある。最後の「⑤ コースプランの教師の具体的表現」は、今では大学ごとに表現様式が標準化されてきているので、制約のなかでの創意工夫が大切となる。

「授業デザイン」を大切にする立場からは、このシラバス標準化についてはある懸念をもつ。大学の教師にはお仕着せの方法に敏感な感性をもつ人々が多い。そうした感性の持ち主に向けたシラバス標準化は、当該大学ならではのポリシーと多様性を担保しつつ行われていると思う。しかし、現実の問題として、大学は国の定める補助金支給の細かな要件や外部の認証評価の基準には敏感にならざるを得ない。その敏感さが外にだけ向けられると、「シラバスは学生のために存在し機能すべき」という本質論が弱められないか、という懸念が筆者にはある。この懸念が現実のものとならないように、「コース・デザイン」と「シラバス・デザイン」の二層構造の存在とその理由を今一度強調しておきたい。

### 3. 「授業開発」研究による主体的、組織的なFDの道

#### 3.1 「授業デザイン」を工夫する「授業開発」研究の道

『成長するティップス先生』の開発の経緯と成果を検討しながら、なぜ「授業デザイン」の言葉をコア概念として選んだのかを振り返り、現在においてその意味をどのように捉えるかを論述してきた。ここからは、センターを離れた後の筆者が『成長するティップス先生』に託した「授業デザイン」の方法論を、自ら主体的に取り組む「授業開発」研究としてどのように探求してきたか、その未来についても述べてみたい。

「授業開発」研究の考え方は、『成長するティップス先生』の「9章 自己診断から授業改善」の導入部に明記してある。その部分は、「授業・コース改善のためのデータは、その気になりさえすればいくらでも手に入るわけです。あとは、そのデータをうまく収集し、分析し、考察を加え、新しいやり方を考え、それを試してみる・・・」<sup>11)</sup>である。この後に続く具体的なティップスでは、学生の理解度チェック、アンケートやポートフォリオの使い方など自己診断の方法が示されている。ここでは、「授業開発」研究の独自の方法論は明確には叙述されていないが、有用なティップスを教師自らが生み出す教師の行動がその先には想定されている。

教師が担当する授業を主体的に開発研究していく方法論の探求は、筆者にとって、『成長するティップス先生』以降の課題となった。この課題にかかわって、その後の研究の動きを追ってみると、大学の教育改善を研究テーマとする領域が生まれ、そこでは「実践知を生む授業研究」というジャンルが明確にされてきた。その下位ジャンルの一つとして、「授業デザインを工夫する開発型研究」<sup>12)</sup>が位置づけされる。これはシラバスのデザインを工夫して教師自らがティーチング・ティップスを新たに生み出す授業改善の研究法である。この展開にそうと、「授業デザイン」法が「授業開発」研究に結びつくことで、『成長するティップス先生』は、秘訣集のモデルであるのみならず、授業づくりの秘訣を創り出す開発研究のモデルとしても位置づけされたことになる。

#### 3.2 自らのモチベーションに向き合う「授業開発」研究の道

「授業開発」研究の独自の方法論を探求テーマとし、同時にその方法論を組織文化としても醸成する筆者の取り組みは、センターを辞して私立大学に仕事の場を移してからのことである。移動先の名城大学では2003年新



設の人間学部にも所属しながら、同じく 2003 年設置の大学教育開発センターのスタッフを兼務し、学内における FD の推進に従事させてもらった。新学部にも所属して新規授業が増えたので、しばらくは「授業デザイン」の方法論にそって授業を開発することに力を注ぐことになった。

初めての私立大学文系学部で出会った学生集団には学修の態度に大きな開きが存在し、意欲に欠ける学生層も少なからず目についた。意欲の高い学生に出会う喜びは教師の「教えるモチベーション (Motivation to Teach)」に不可欠である。しかし、そのような恵まれた状況に甘んじる時代は過ぎた。学修の意欲が低い一人一人にも向き合う授業改善が FD の焦点となった。折しも、2004 年前後は、受講生の授業満足度によって授業改善を促す「授業アンケート」のツールが、FD 促進の手法として全国の大学では鳴り物入りで実施されていた時期でもあった。

『成長するティップス先生』の授業デザイン法を頼りにして、受講生の授業満足度を高くする授業開発を自らに課した。その覚悟をもってしても、一人一人の学生の「学びのモチベーション (Motivation to Learn)」に向き合う授業開発はきわめて難しい課題であった。授業満足度の指標をターゲットとする限り、成果は年度によって異なり、「ここをこうすれば満足度をかなり改善できる」と判断できた授業はなかなか生み出せなかった。満足度への影響因を仮定し、いろいろと試行錯誤を繰り返した。さらに、影響因とは別に、自分の授業スタイル（準備教材の内容と量や説明・提示などの方法）にも改善の目を向けることにした。

例えば、筆者の授業は演習問題を解いて該当科目のキー概念に慣れ親しんでもらう内容・方法ではない。到達目標にかかわる理論と方法論の知を示しながら、受講生個人個人の経験の知を掘り起こし論理的に意味づけし直してもらうスタイルである。こうしたスタイルを週一の 15 回 2 単位で展開していたので、毎回の授業に学びの連続性を期待するのは不可能であった。しかも、就活前までにできるだけ多くの科目数を履修する学生の学びの状況では、教室外の課題学修を指示してもあてにはできない。こうした条件を考えれば、そもそもが「学びのモチベーション」に欠ける学生層には改善の効果は生じにくかった。それでも、効果をできるだけ広範囲の学生に及ぼすには、筆者のモチベーション維持も含めて授業の内容・方法に改善を加える必要があった。

当時を思い浮かべて、筆者の「教えるモチベーション」を持続できた理由を整理してみた。その理由は少なくとも三つが挙げられる。それらは、

① 学んだ内容を振り返りレポートで適切に再表現できる優れた学生に出会うこと、② 毎回の教材を準備しながら授業内容に新たな意味を見いだすこと、そして③ 「授業開発」研究の方法論を探求する好奇心を満たすこと、の三点である。授業のスタイルに改善を加えるのは多少の勇気が必要で、その行動をもたらすモチベーションは三つ目の探求心が原動力だったと考える。

### 3.3 組織文化としての「授業開発」研究への道

名城大学における「授業開発」研究が自ら主体的に取り組むFDそのものとなった。取り組みの結果は、担当する授業科目を開発フィールドにした「授業研究のためのアクション・リサーチ法」<sup>13)</sup>の成果にまとめることができた。授業に反映できた主要な成果は、改善前より受講生の授業満足度を下げないで、準備教材の大胆な精選ができたことである。教えすぎは教師が陥りがちな罠であり、そこから抜け出す根拠を見つけることができた。副次効果としては、授業プロセスで工夫した教材や受講生の振り返りレポートなどをデータ保存する簡便なコース・ポートフォリオを自主開発できたことである。コース・ポートフォリオは、毎回の授業終了後に研究室ですぐにデジタル変換し、担当するすべての授業科目に適用し、改善データや復習用の学習教材として活用できた。

独自に提案した「授業開発」の研究方法は、OPAR（オパール：Observe-Plan-Action-Reflection）と略称させてもらった。このOPARモデルは当時出合ったリン・ノートンの著作<sup>14)</sup>に紹介されていたもので、そこからの採用である。担当する授業のプロセスに「観察」の目から入り、「計画」の意図を明確にし、毎回の授業を「実践」しながら同時に「振り返り」を繰り返し、そして「観察」の目に戻すのがOPARのサイクルモデルである。授業研究の方法モデルとしては、実験群・対象群の心理学実験モデル、PDCA（Plan-Do-Check-Action）の経営工学モデルが従来から選択肢として存在するので、方法論として多様さを加えるのが主な狙いであった。

「授業開発」研究で育てた種子を組織文化として醸成する仕事は、2015年に追手門学院大学に移ってからとなった。現在の追手門学院大学では、名古屋大学と名城大学と同様に、中長期の戦略計画にそった教育改革が進められている。当該学部の戦略計画は学部長等が替わったとしても、一貫性・継続性をもって進めることが可能となる仕組みである。筆者は、全学共通科目の責任部署である基盤教育機構に所属する。2017年からの1年間は、前任の機構長の仕事を引き継ぐ責務を与えられた。この期間には、全

学共通教育のカリキュラムマップを設計・策定し、兼務の学長補佐としてそれを学部等に提案・助言する仕事、基盤教育機構に「授業開発」研究の文化を育む施策などに従事させてもらった。現在の機構長のもとで「授業開発」の研究文化の醸成が始まった段階ではあるが、筆者はこれまでの経緯もあって、その動きを『成長するティップス先生』のテーマの延長線上に意味づけさせてもらっている。

## 4. 学習者に向き合う「戦略的カリキュラム改善」への道

### 4.1 「ティップス先生のカリキュラムデザイン」の登場

自らの授業を改善する「授業開発」研究が主体的なFDの方法論として活用されていけば、それはある意味では、『成長するティップス先生』が向かう目的地への道だといえる。しかしながら、その目的地に歩みが続けたとしても、カリキュラム全体に向き合う改善課題というテーマ探求はいまだ残る。このテーマ探求は教師の主体的なFDとは別次元の話である。なぜ別次元なのか。その理由は、『成長するティップス先生』の末尾となる「あとがき」に述べられている。そこでは、「個々の教師が本当によりよい授業を行っていくには、大学全体としての教育目標の構築と、制度的・財政的基盤の構築という、大学全体で取り組むほかはない作業が前提条件として必要になるということです」<sup>15)</sup>として語られている。確かに、個別教師が授業の改善をいくら積み重ねても、その延長線上には「大学全体としての教育目標の構築」はない。すなわち、大学全体のカリキュラム改善は、組織経営論的には個々の教師の次元を超えたものである。

しかし、一方では、筆者は戦略的な「デザイン」の概念と方法論は「授業」以外に、「全体カリキュラム」にもトランスファーさせることは可能だと考えていた。センターを離れてもそのような思いを筆者は温めてきたが、センターでは、一足早く「ティップス先生のカリキュラムデザイン」<sup>16)</sup>をハンドブックとして刊行し、「カリキュラムデザイン」の概念と方法論の先鞭をつけることとなった。

センターのハンドブックを読むと、明示されたデザインの観点は四点である。それらは、「①学習者中心であること、②体系的であること、③評価の視点が組み込まれていること、④実行可能性が高いこと」<sup>17)</sup>と記されている。自らに引きつけて理解するために、筆者は四つの観点を、「カリキュラムの宛先を明確にする(①)」、「カリキュラムの論理とプロセス

を踏まえる（②と③）」、「実践的なティップスとする（④）」と再表現してみた。確かに四点は「デザイン」の観点を満たしていると思う。

では、「ティップス先生のカリキュラムデザイン」と筆者が現在提案する「カリキュラムデザイン」法とはどこかがどう違うのだろうか。以下ではその違いを検討してみることにする。

## 4.2 戦略設計型「カリキュラムデザイン」法の道

長らく温めてきた戦略設計型「カリキュラムデザイン」の手法を試す機会が、2008年12月の中教審答申「学士課程教育の構築に向けて」以降にめぐってきた。この「学士課程答申」では、学位授与方針と教育課程編成・実施方針の策定を通して、大学が全体としての教育目標と教育課程の構築を行なうことが提言された。学位授与方針の策定とは、「戦略デザイン」（あるいは戦略設計という考え方）から表現すれば、卒業時に期待される学修の成果目標（ラーニングアウトカム）と、その基盤となる4年間の教育課程表を論理整合的につなげることである。

そして、筆者が提案する「カリキュラムデザイン」法を試行するFDの機会となったのが、2013年3月に開催された日本私立看護系大学協会のセミナー研修事業であった。セミナー講師として依頼されたその成果は、事業担当者の野口真弓教授（当時）と佐々木幾美教授（当時）とともに「学位授与方針から設計するカリキュラム・マッピングの提案と実践」<sup>18)</sup>として公表を行なうことができた。

各大学が採用していたカリキュラム・マッピングの手法とはまったく異なる方法論を提案したにもかかわらず、研修事業主催者から受け容れてもらえた理由を考えてみた。それは、一言で述べれば、看護学教育の進化を求める関係者の思いの深さに尽きると思う。その思いは当時のマッピング法に対する二つの問題認識にも表れていた。事業担当者の野口教授の当時の問題認識を筆者が要約すれば、問題点は、①学位授与方針（カリキュラム目標）と開講科目群が遊離して複雑な対応表となっている、②教養科目と専門科目とを統合的に表現する学士課程の全体が把握できない、の二つである。要するに、学習者の視点に欠けるマッピングの問題であった。もちろん、この問題認識は多くの大学でも共有されていたと思われる。しかし、筆者が提案する「カリキュラムデザイン」手法の活用は、すでに別案を採用する大規模大学や伝統的な大学では合意に時間がかかると思う。この状況は現在においても同様だと判断する。

ここで、筆者の「カリキュラムデザイン」法の特徴を簡潔に述べておきたい。それは大学が毎年度の新入生に手渡す「履修ガイドブック」に密接にかかわる。履修ガイドには新生が卒業までに履修できる「教育課程表」が掲載されている。この「教育課程表」の科目群をカリキュラム論理（範囲と系統性）の経路に従って、設計された卒業時の学修目標（学位授与方針）につなげるマッピング法とその改善が、筆者が提案する「カリキュラムデザイン」法である。これに基づくと、センターの「カリキュラムデザイン」法をカリキュラム開発の方法論と呼ぶなら、筆者の「カリキュラムデザイン」法は科目群の学びの経路を未来の学修目標につなぐ戦略設計の方法論<sup>19)</sup>と呼ぶことにしたい。両者の違いは、「カリキュラムデザイン」法の違いに表れる。センターの場合にはそれは主としてカリキュラム担当教師や委員会グループが想定されている。筆者の場合は、組織経営的な視点から、学部等の教務担当教師と設置・教務スタッフの協働を前提とする。

#### 4.3 「学習者本位のカリキュラム改善」に向かう大学経営の未来

戦略設計型「カリキュラムデザイン」の手法と改善を提案した筆者の現在の目的は、『成長するティップス先生』が見通した希望の未来、すなわち、大学全体のカリキュラム改善に取り組む大学を増やしていくことである。その促進因となる外部環境はすでに存在する。それは、学位授与方針（卒業認定方針）と「教育課程表」との連動を本格化させる、2017年4月1日の学校教育法施行規則の施行である。すべての大学が全体としてのカリキュラム改善とその質保証に取り組まざるを得ない組織的次元の課題が現れたのである。学び手に向き合うカリキュラム改善に誠実に取り組む大学経営のかじ取りが問われ始めた。

残された短い期間で「学習者本位のカリキュラム改善」を一步でも大学現場で進めたいと決意して、筆者は勤務先を追手門学院大学に移した。この仕事は科目名の複雑な分類表となっている現行の「教育課程表」を再デザインすることから始めるしかない。学生が履修計画を立てる際に、一覧できる様式のマップが傍らにあれば、その先にはカリキュラム全体を学習者、教職員、経営層が共有する道が見えてくる。そこからカリキュラム改善のマネジメント・プロセスに現場の創意工夫が加わるはずである。この思いを実現するためには、意思決定にスピードを重視する中規模以下の大学経営の環境が必要と判断した。

現在の追手門学院大学では、2018年4月開設の経営・経済研究科におい

ては、戦略型マッピング手法にそって設計・編成する大学院カリキュラムが動き始めた。また、6学部1基盤教育機構からなる学士課程カリキュラムでは、2019年度から戦略型マッピング手法にそった教務マネジメントも動く予定である。現実には、この先にはさまざまな阻害因を乗り越える必要があるので、どのような成果が生まれるかを確認するには今少し時間が必要である。追手門学院大学は新たな戦略的カリキュラム経営の仕組みづくりという点では好位置にいると筆者は判断する。そのメリットが活かされ持続的な動きとして進めば、目標設計と科目群編成、時間割と成績管理、さらには学生の成長記録・活用を含む、カリキュラムデザインとマネジメントの改善サイクルが進展する未来を描くことができる。

## 5. おわりに

センターの20年を縦横に語るのはとても重たい仕事である。わずか5年に過ぎない筆者ができることは何かを悩み考えた。その結果、『成長するティップス先生』を起点に、筆者の赴任から離任後のキャリアにかかわるテーマ探求の道に焦点を絞ることにした。振り返ると、その道程の出発点には故人となった馬越徹初代センター長の存在が巖としてあり、戦略型リーダーシップならでの「ティーチング・ティップス」開発の公約があった。そこから当時の若手専任スタッフ3名がチームとなって『成長するティップス先生』が生まれた。センターの歴代のセンター長と専任教授として筆者の後を託した夏目達也教授には、その芽をしっかりと伸ばして、「ティップス先生のカリキュラムデザイン」という別次元のティップスの誕生にかかわってもらった。センターにとっては、これらの研究開発の成果は一部に過ぎないが、開発研究の組織的遺伝子は受け継がれ育まれている。

センターの研究開発の環境から離れた筆者は、『成長するティップス先生』に学びながら、勤務先の大学において「授業デザイン」の方法論の実践、「授業開発」研究法の開発、そして戦略設計型「カリキュラムデザイン」の手法化の道を探求してきた。この道に流れる地下の水脈があるとすれば、その源流は名古屋大学において初代センター長と共に選択した、ミッション志向リサーチの考え方ではないかと考える。そして、この源流から分岐した水脈を別の大学でも維持できたのは、名古屋大学で高等教育の経営戦略理論に出合い、その考え方を大学の執行部スタッフとともに経営手法に応用できた貴重な経験とその成果が大きいと考える。

最後になったが、名古屋大学でのキャリアスパンにおいて大きな影響を与えてもらった多くの人々との出会いは忘れられない。ここではそれらの人々の名前を挙げることはしないが、とくに在任中にお世話になった三名の故人については、この場を借りて、名前を記しておきたい。その人々とは、一人は松尾稔総長（当時）である。2004年の法人化を準備する上で求められた中長期の戦略策定にかかわって、日本で最初の挑戦的な応用・実践の機会を与えてもらった。残る二人はミネソタ大学（当時）のダレル・ルイス教授<sup>20)</sup>と、ランカスター大学（およびニューカスル大学）のキース・モーガン名誉教授<sup>21)</sup>である。センター在任中に、戦略経営のお手本となる海外の大学の事例を一緒に見聞してもらい、議論の相手ともなってもらい、このテーマにかかわる開発研究の道の魅力を教わった。

筆者のこれまでの開発研究のテーマを『成長するティップス先生』の過去、現在、未来として振り返り、展望することができたのは、センター在任中に出会えた多くの人々の支えがあったからである。

## 注

- 1) 池田輝政、2004、「ミッション・ポッシブル？－Mission Driven Researchの自己検証－」『名古屋高等教育研究』4: 201-2。
- 2) 馬越徹、2001、「高等教育研究センター創設雑感－大学改革と高等教育研究－」『名古屋高等教育研究』1: 177。
- 3) 同上書、169-89。
- 4) 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 授業デザインのための秘訣集』玉川大学出版、2001 初版1刷、2018 初版15刷、3-4。
- 5) 名古屋大学高等教育研究センター、2000、「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－」Ver.1.0。
- 6) 池田輝政・戸田山和久・近田政博・中井俊樹、2001、前掲書、4。
- 7) 同上書、50-58。
- 8) 同上書、59-72。
- 9) 同上書、53。
- 10) 同上書、60。
- 11) 同上書、143。
- 12) 杉谷祐美子、2011、「進む実践と研究の統合」杉谷祐美子編『大学の学び 教育内容と方法』玉川大学出版、213。
- 13) 池田輝政、2014、「授業研究のためのアクション・リサーチ法」『名城大

- 学教育年報』8: 1-8。
- 14) Norton, Lin S., 2009, *Action Research in Teaching and Learning*, Routledge.
- 15) 池田輝政・戸田山和久・近田政博・中井俊樹、2004、前掲書、186。
- 16) 名古屋大学高等教育研究センター、2007、「ティップス先生のカリキュラムデザイン」。
- 17) 同上書、5。
- 18) 池田輝政・野口真弓・佐々木幾美、2014、「学位授与方針から設計するカリキュラム・マッピングの提案と実践」『大学・学校づくり研究』6: 29-40。
- 19) この意味づけの経緯と詳細は、池田輝政、2018、「改革に役立つカリキュラムマップの実践例」『山形大学高等教育年報（講演録）』、37-51に掲載。
- 20) ダレル・ルイス氏と議論した成果は以下の論文となった。ダレル・ルイス、池田輝政・ハレル・ダンダー、2001、「日本の高等教育改革に実績指標の利用に関して」『名古屋高等教育研究』1: 99-122。
- 21) キース・モーガン氏との共同研究の成果は以下の論文となった。中島英博・キース・モーガン・鳥居朋子・小湊卓夫・池田輝政、2004、「国立大学における規模および範囲の経済性に関する実証分析」『名古屋高等教育研究』4: 91-104。

## 参考文献

- 馬越徹、2001、「高等教育研究センター創設雑感－大学改革と高等教育研究－」『名古屋高等教育研究』1: 171-82。
- 池田輝政、2004、「ミッション・ポッシブル？－Mission Driven Researchの自己検証－」『名古屋高等教育研究』4: 201-2。
- 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 授業デザインのための秘訣集』玉川大学出版。
- 名古屋大学高等教育研究センター、2007、『ティップス先生のカリキュラムデザイン』。
- 杉谷祐美子編、2011、『大学の学び 教育内容と方法』玉川大学出版。
- 池田輝政、2014、「授業研究のためのアクション・リサーチ法」『名城大学教育年報』8: 1-8。
- 池田輝政・野口真弓・佐々木幾美、2014、「学位授与方針から設計するカリキュラム・マッピングの提案と実践」『大学・学校づくり研究』6: 29-40。
- 池田輝政、2018、「改革に役立つカリキュラムマップの実践例」『山形大学高等教育年報（講演録）』、37-51。
- Norton, Lin S., 2009, *Action Research in Teaching and Learning*, Routledge.