

視点2

カリキュラム改革のための体制構築は
どうあるべきか

ーカリキュラム改革の推進と合意形成の工夫ー

事例 ケースの解説

ベネッセ教育総合研究所 主任研究員 樋口 健

<要約>

カリキュラム改訂は、教務委員会の下に具体的な改訂作業を担うカリキュラム検討委員会などのワーキンググループが設置され、そこで作成した原案を教務委員会で確定。これを教授会で承認するのが一般的な流れである。この過程を強力に進める体制としては、ワーキンググループに若手を中心に意欲ある人材を起用し、トップがこれを支える等の工夫。また、学部の枠組みを超えた広い理解と協力体制を構築する等の取り組みがみられた。しかし、実際の合意形成面では困難な課題も多い。カリキュラムを効果的なものにするには、教育目標の設定や科目の配置決めなど、課題によって時間をかけた粘り強い議論も必要とされた。

この時全教員を巻き込む工夫や、教育改善に向けた機運を醸成し教員組織を活性化するための議論の仕組みや体制上の工夫も重要だ。この点で学生参加型FDや教育評価などの有効活用や学部の教育改革をすべてプロジェクト化し、1つの組織に集約して推進することで形骸化を防ぎ、より多くの教員の参画を促す等、注目すべき新たな取り組みがみられた。

カリキュラム改訂のための体制はどうあるべきか。環境変化、学生の変化に鋭敏に対応した効果的な人材育成を行うカリキュラムを追求しようとするれば、一層大胆な改訂が必要となろう。

その一方で、授業科目の統廃合が大きくなれば、教員の合意形成の難しさは増すと予想される。しかし、こうした課題を克服していかなければ、よりよいカリキュラムの構築は難しい。それでは実際に、大学はカリキュラム改訂においてどのような体制を組んで臨み、合意形成しているのか。

カリキュラム改訂の検討委員会（ワーキンググループ）を設置して具体的検討。教務委員会で確定を経て、教授会での最終承認がカリキュラム改訂の基本的な流れ

まず、カリキュラム改訂を進める基本的な体

制と流れを確認しておく。今回の調査で共通していたのは、カリキュラム改訂を進める体制として、多くの大学では教務委員会の下に、名称は様々あるがカリキュラム改訂の具体的な検討作業を行うカリキュラム検討委員会（ワーキンググループ）を設置していたことだ。ヒアリングに先立ち実施したアンケート調査でも60.7%が「カリキュラム改訂のための検討委員会」を設置していると回答している。なお、大学によってはワーキングチームと呼ぶなど、実際の名称は異なる場合があるが、ここでは以降ワーキンググループと一括して呼称する。

手続きとしては、まずカリキュラム検討委員会で検討した改訂案を教務委員会にあげ繰り返し検討して原案を確定。これを教授会で承認するというのが基本的な流れであった。

こうした基本的な流れがあるにせよ、新たな

人材育成の課題と目標、カリキュラム方針を設定して、それに基づいてこれまでの科目編成を見直し、新たなカリキュラムとして構築し、合意する。教員の専門性・自立性の高い大学という組織で、このプロセスを円滑に進めていくのは、そう容易ではない。

以下、今回訪問した大学で、こうした困難なプロセスに対して、どのような体制をつくり克服しているのか。確たる万能方策はないものの、参考となるいくつかのポイントについて以下に紹介する。

「若手教員」「意識の高い教員」をワーキングに巻き込み、ボトムアップで進める。トップがその活動に信託を与え、支える。

体制づくりの一つのポイントは、新カリキュラムの原案作成を行うカリキュラム検討委員会等のワーキンググループを、改革の原動力としてどのように機能させるかということだろう。

そのための（すべてではなく）手立ての一つとして、ワーキンググループに「若手教員」「意識の高い教員」を意図的に巻き込み、ボトムアップで進める点があげられる。大学組織に限らず、緻密さと粘り強さの双方が求められる改革作業には、若さとエネルギーが求められるということでもあろう。ボトムアップとすることで、カリキュラム改革の理念やモラルを組織全体に浸透させることもできる。

例えば、信州大学農学部・森林学科では、ワーキンググループによるカリキュラムの具体的な編成作業は若手教員が中心となっている。編成方針の合意は比較的容易になされたというが、むしろ難しいのは、その方針の下での具体的なカリキュラム設計であった。同大学はそこに各講座から若手を巻き込み、具体的な編成作業を進めたのである。ワーキングでの検討と講座で

の検討を粘り強く繰り返し、最終的に全員の合意に至ることができたという。同様に、摂南大学薬学部・薬学科においても若手中心のボトムアップ型の改訂作業を推進し、半年程度の内に完成にこぎつけることができたという。

一方、こうした若手主体のボトムアップ型の活動プロセス、そして彼らからの提案を組織の中で活かしていくには、その活動に対して組織のトップ自らが正当性・信託を与えること。そして合意形成面等、トップがその活動を積極的に支えていくことが必要である。

例えば、前出の信州大学では、学科長自らがワーキンググループのオーナーとして参加している。これは若手を巻き込んだ改訂プロセスにトップの信託を与えることを意味しよう。また、青山学院大学法学部・法学科では、学部長自らが、意識の高い教員に声をかけ、ワーキンググループを結成した。一方で、学部長自らが、合意形成の先頭に立ち、その活動を支え、実現につなげている。

「学部を超えた理解と協力」を広げる

学部を超えて、広がりを持った理解・期待を高め、協力を得ていくことも、新カリキュラム実現への士気を高め、学部・学科の内発的な推進力を得る、体制づくりの一つの重要な方策と思われる。

視点1でも触れたが、青山学院大学法学部・法学科ではこれまでの法学を超えた、他学部を交えた教員間連携を実施、法学と理学・工学、医学などが緩やかに連携する共同研究体制を構築した。また、研究成果を、修士・博士論文だけでなくスポット的な授業などで教育への落とし込みを行っている。

この取り組みは実施の途上だが、新たなカリキュラムを実現するために、学部を超えた広が

りを持った強力な推進体制を作り上げる上で有効だろう。

粘り強い議論が合意形成の基本

次に合意形成の課題について検討していく。冒頭にも触れたが、新たなカリキュラム構築プロセスに必要な教員間の合意形成には、多くの大学で難しさを感じていた。しかし、その解決に即効薬はなく、時間をかけるべき部分はかけて粘り強く議論するのが重要と思われる。実際に教育を担当する教員全員が問題意識と新たなカリキュラムの目標を共有し、実践に落とし込むことができなければ、新たなカリキュラムの方針が徹底されず、効果も上がらないからだ。まずこの点には、留意しておきたい。

その上で、事例を概観すると、どのような学生を育てるべきなのか、事例では「教育の新たな目標」に関する部分と、カリキュラムの中の「科目担当の割り振り」に関する部分で、合意の困難が指摘されていた。

教育目標の議論に関しては、学科・コースなどが細分化されている場合、教員間での問題意識の共有が難しいようだ。こうした課題に対して、三重大学教育学部では（詳細は後述するが）、学生参加型のFD等で教員が協同する機会をつくり意識の垣根を取り払った上で、新たに育成すべき人材について、4年近くの歳月をかけて教授会などで繰り返し議論し、意識共有を図った。FDの取り組み開始からみると実に6年の長きにわたる時間を費やしている。

一方、「担当の設計と割り振り」については、担当科目の廃止や大幅な変更を伴うだけに、合意が難しいようだ。滋賀県立大学環境科学部・環境生態学科では、「科目の属人化」を排すべく、新たな人材育成目標とこれに照らした授業内容・科目をまず設計し、次段階で科目担当の検

討を行った。結果として、担当教員配置の意見調整に困難をきたし、あえて結論を1年保留し、学科内の合意を待ったという。

他大学でも、科目の改廃については人事も関係するだけに難しいとの声があったが、対応は「粘り強い交渉しかない」とのことであった。

すべての教員を議論に巻き込む工夫

円滑な合意形成のためには、粘り強い議論に加え、より多くの、可能な限り全員参加の場をどう持つかも重要だろう。

すべての教員が問題意識を共有し、改善に向けた風土をつくり出す上で、教員間の意見交換や対話の活性化が不可欠である。そこでできあがった組織風土や教員間の関係が、新たなカリキュラム改訂に向けて、教員が主体的に参画し建設的に検討を重ねながら進む基盤となる。

各大学とも、教務委員会や教授会の議論を活発化すべく尽力されているが、従来型の会議だけでなく、ワークショップの工夫やFDを上手く教育改善に向けた風土や共通認識の醸成につなげている大学もある。

▶「全員参加のワークショップ」により改革への納得感を高める

例えば、摂南大学薬学部・薬学科では、2012年のカリキュラム改訂に先立ち、教職員全員参加によるワールドカフェ方式のワークショップを開催し、自由闊達な議論を行った。現在の教育に不足しているものは何か、出された全員の多様な意見を集約し、続くカリキュラム改訂検討の土台としていた。これは、カリキュラム改革に対する教員の納得感や改訂作業の中心となった若手の巻き込みにつながり、(国指定のコアカリキュラムがあるとはいえ) わずか半年程度で完了に至った、起点となる有効な活動で

あったと推察される。

▶FDを活用し、学生も巻き込みながらカリキュラム改革に向けた機運や共通認識をつくりだす

一方、先述のように三重大学教育学部では2004～2005年度と学生参加型のFDを実施した。具体的には「教員と学生が語る会」「対話型授業評価」「学生参加による大学の授業づくり」の3種類の取り組みである。このような学生参加によるFDを実施したことで、教員と学生が一体となったカリキュラム改革の機運が生まれ、教科単位のコース編成故に生じがちな教員間の意識の壁が取り払われていったという。

三重大学教育学部では、学生参加型FDを通じて、大学教員と学生の両者を改革プロセスに巻き込み、いわば「改革を担う主体へと転化する」ことに成功したと言えるだろう。

さらに、全教員が実地研究の実習校に学生とともに赴き、担当外の科目にも参加することで、教員全員に対してカリキュラム全体への意識と理解の深化を促している点も注目される。大学側の言葉を借りれば、こうした取り組みが「教員も学ぶ主体である」との、改革を支える教員の共通認識へとつながっているといえるだろう。

▶プロジェクト型の活動により、活性化した推進体制を持続する

他方島根大学教育学部の取り組みで注目されるのが、同学部でカリキュラム改革の中核的な役割を果たしているFD戦略センターである。2005年に教員養成GPへの応募が採択されたのを機に設置され、教育の運用や改善に関する様々な支援活動を同センターに集約して実施している。例えば同大学の特長である1,000時間の学外体験活動の支援や教員相互の授業公開

の支援、また、(視点4でも解説するが)プロフィールシートをもとにした学生個別の能力評価活動、学外関係者による教育活動評価委員会の実施、その総括とカリキュラム改訂に係る教務委員会への提案なども、同センターが主体となっている。

その特徴は、様々な活動をあえて常設委員会ではなく「プロジェクト」として推進していることである。こうすることで、多くの教員が期限を切って関わることができ、常設機関に生じがちな形骸化を防ぐことができる。また同時に、学部の様々な教育課題について教員間で問題意識を共有し、意見交換を行う中で、教員同志が横につながり、ひいては教育改善に向けて組織全体が活性化する。そうした状態を持続させる効果も大いに期待されるところである。

▶評価の仕組みを活用する

視点4で詳しく考察するが、改革に向けて議論する風土を生み出す上で、授業やカリキュラムの評価を活用する視点も忘れてはならない。

これも島根大学教育学部の事例ではあるが、そこでは能力と科目の対応関係を明確化したカリキュラムマップを作成し、GPAの科目平均値なども用いて、エビデンスに基づく学生全体の到達度評価を実施。これに基づき、どの科目に問題があり、どの科目を強化すべきか、カリキュラム全体の見直し・改善につなげている。

この時、GPAデータなど、エビデンスに基づく議論は教員の建設的な意見を引き出す上で非常に有効だという。専門も背景も異なる教員が検討を進める共通土台としてのデータ活用の重要性も、併せて指摘しておきたい。

ガバナンスの強化と組織改革による 全学的な体制づくり

帝京大学 准教授 井上 史子

1. 教員間の合意形成の問題と大学ガバナンスの強化

カリキュラム改革にあたっては、政策などのマクロな視点のみならず、各機関の目的や教員組織、目標とする学生の学修成果などとの関係を考慮することは不可欠である。特に新カリキュラムにおいて、直接、授業を担当することになる教員組織をどのように再編するかは、カリキュラム担当者をもっとも頭を悩ます点であると言えるだろう。今回の調査においても、カリキュラム改訂の決定権について尋ねた設問では、「学部・学科の方が強い」と回答した大学は「どちらかという強い」も含めると78.8%に達し、「全学（学長・副学長・理事）の方が強い」という回答（19.7%、「どちらかという強い」を含む）の約4倍であった。また、カリキュラム改訂における最も大きな阻害要因や課題について尋ねた設問でも、「学部・学科内の教員間の合意形成」が45.4%（全体）である一方、「上位者（学長・副学長・理事など）の承認」は7.1%（全体）であった。平成25年6月14日付で閣議決定された『教育振興基本計画』では、各大学が学生・地域・社会のニーズに沿った質の高い大学教育を行うために、全学的な視野に立って学長等がリーダーシップを発揮し、適切な意思決定が可能となる組織運営の確立およびガバナンス機能の強化が推奨されている（基本施策26「大学におけるガバナンス機能の強化」）。このことは、依然としてカリキュラム策定や教員人事における「教授会」の力の強さを指摘するものとも考えられ、本調査結果はこのような現状を裏付けていると言える。

2. 教育組織と研究組織の分離による柔軟な教育プログラムの提供

カリキュラム改訂の方法としては、先行事例

より、意欲のある若手教員を中心としたワーキンググループを設置する「ボトムアップ方式」、学部長・学科長等が改訂チームを主導する「オーナー方式」、多くの教員を議論に巻き込むためにワークショップ等のFD活動と連動させる「FD連動方式」、そして、後述するが、教育組織と研究組織を分離する「組織再編方式」などが挙げられる。それぞれにメリット、デメリットがあり、どの方法を採用するかはカリキュラム改訂の目的、大学としての方針、組織文化など、さまざまな要因を考慮して決定することになるだろう。いずれにしても、実際に授業を担当する教員が改訂の趣旨を理解していることは必須であり、それなくしては実効性のあるカリキュラムとは言えない。

平成3年の大学設置基準の改正（いわゆる設置基準の大綱化）では、各大学が大学や学部の個性や特色に応じて学士課程のカリキュラム編成を柔軟に行えることとなった。しかし、それと同時に、大学は全学的な協力体制のもとで教養教育と専門教育を組み合わせた体系的な学士課程カリキュラムを策定することが喫緊の課題となった経緯がある。日本の大学教員はもともと研究志向が強い上に、学部自治のもとに部局ごとに独立する傾向が強い状況にあっては、大学全体が足並みを揃えて行動することは容易ではなかったようである。当時のカリキュラム改訂においても全学的な教務委員会が原案を作成し、その後、学部間の調整を行うという手続きが一般的であった。

そのような中、大学内部の教育と研究組織の分離という改革にいち早く取り組んだのが筑波大学の学群・学類及び学系構想であったことは周知である。現在では、「学部の壁」を乗り越える方策として多くの大学がこのような方式に移行する動きがあるが、教育と研究組織を分離する大きなメリットとしては、学生のニーズに

対応した学際的な教育プログラムが提供できる点が挙げられるだろう。今回聞き取り調査を行った信州大学でも、平成26年度に「学術研究院」の設置が予定されている。信州大学の資料によれば、「学術研究院」の設置は「教員の人事の流動性を確保し、戦略的な人事、全学的研究マネジメントを可能にすることにより、研究の高度化や時代の要請に柔軟かつスピーディに対応した教育を推進し、高度教育基盤を構築すること」が目的とされている（参考：「信州大学USRレポート2013」）。

一方で、このような組織では、教員がより研究に専念するあまり教育を軽視しがちになることも懸念される。また、これまで教授会が担ってきた教員人事はどこが担当するのか、新たな事務組織をどのように構築するのかなど、組織内での縦と横の調整の必要性が必然的に生じてくる。この場合、縦の関係においてはトップダウンやボトムアップなどの手法を柔軟に用いることで一定の調整を行うことは可能である。問題は横の繋がりであり、専門領域を越えた教員相互の協力体制をいかに丁寧に作り上げていくかが今後の大きな課題となってくると考えられる。すなわち、先行事例なども踏まえると、従来の研究重視の大学文化と既存の教員組織を残したままで大胆な改革を行うことは至難の業であり、カリキュラム改訂は内部組織の改革や教職員の意識改革と密接に連動して行われる必要があると言えるだろう。

なお、今回の調査で明らかになったことの一つに、カリキュラム改訂において学生や企業の意見はあまり重視されていないという事実があることに触れておきたい。改訂のプロセスにおいて「学生の意見や評価をできるだけ取り入れる」は全体で37.8%、「企業など学外の意見をできるだけ取り入れる」は21.6%であり、「多くの教員の意見をまんべんなく取り入れる」(全体で66.3%)に比べて低い数値にとどまった。カリキュラム改革は誰のために行うかと言えば、それは学生のためであることは言うまでもない。三重大学教育学部の事例では、学生と教員がともに授業について考える場を設定するこ

とで教員と学生が一体となったカリキュラム改革への気運が醸成されたとのことであるが、すべての大学でそれが上手く機能するとは言えない。カリキュラム改訂に向けた手続きの中に、学生や企業など第三者の位置づけを明確にしていくことも、今後、各大学が取り組まなくてはならないことの一つであると考えられる。ちなみに欧州では、「欧州高等教育質保証協会」(ENQA)による『欧州高等教育圏における質保証の基準とガイドライン』(2005)の中で、教育プログラムと学位の質保証において学生の関与を期待する旨が明記されていることも指摘しておきたい。

3.おわりに

多くの教員を議論に巻き込むために、カリキュラム改革をFD活動などと連動させることは戦略として有効である。島根大学教育学部では、教員養成GPに採択されたことを契機に「FD戦略センター」を設置し、プロジェクト型の教学改善に取り組み、成果をあげている。組織デザインは、所属する人々の協働体系を調整し、成果をあげるために最適な組織構造を設計するものである。一般的に組織デザインは、①「権限と責任の配分(集権化/分権化)」、②「組織目的と環境との整合性」、③「組織内のコミュニケーション体系(業務プロセスや手続きの明確化)の確立」などの視点をもとに行われる。島根大学の事例は、カリキュラム改革とFD活動をより強力に推進するために、上記の①と②の視点に着目した新たな組織を設計し、成功した事例と言えるだろう。しかし、このような局部に特化した組織の場合、全学的な動きとの間で、改革のイニシアティブを誰がとるのか、改訂手続きの効率化をどう図るのかといった点において問題が生じる可能性もある。

改革に向けた体制づくりに唯一最善の方法はなく、状況に応じて最適な形を求めていくしかないが、組織目的と戦略(目的達成の方針と手段)の決定はそのための第一段階として重要である。

データ

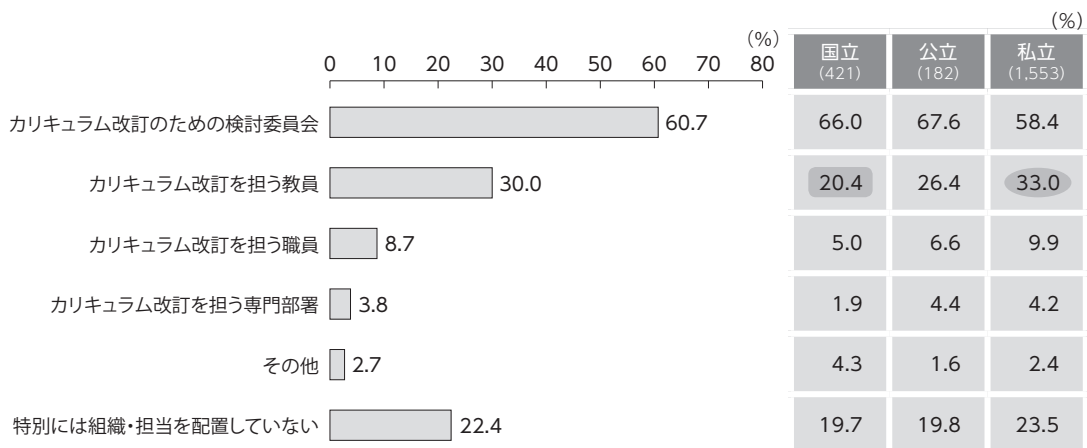
カリキュラム改訂の体制

カリキュラム改訂のための組織として、「カリキュラム改訂のための検討委員会」を全体の6割が設置。設置者別では、私立の3分の1が「カリキュラム改訂を担う教員」を配置しているが、国立では2割程度となっている（図1-2）。

カリキュラム改訂の決定権について、全学と学部・学科のどちらが強いかなた結果では、「学部・学科の方が強い」45.5%、「どちらかという学部・学科の方が強い」33.3%と、合わせて78.8%が学部・学科の方が強いと答えている。特に国立では86%にのぼっている（図1-3）。

Q 通常の教務委員会等とは別に、カリキュラム改訂（新規策定含む）のために、組織や教員・職員を特別に配置しましたか。配置したものを、すべてお答えください。

図1-2 カリキュラム改訂のための組織（全体・設置者別）

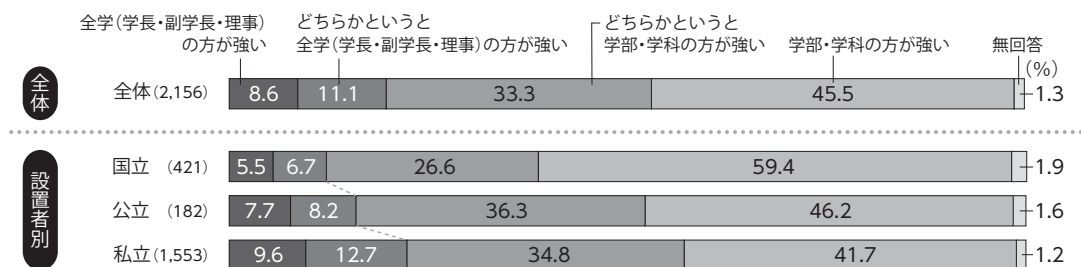


注1) 対象は、カリキュラム改訂が2000年以降と回答した2,156件。設置者別の表の()内はサンプル数。

注2) 設置者別の表の網掛けは、設置者間で10ポイント以上の差があるもので、最も高いものを●、最も低いものを■で示している。

Q カリキュラム改訂（新規策定含む）の決定権は、全学と学部・学科のどちらの方が強いですか。

図1-3 カリキュラム改訂の決定権（全体・設置者別）



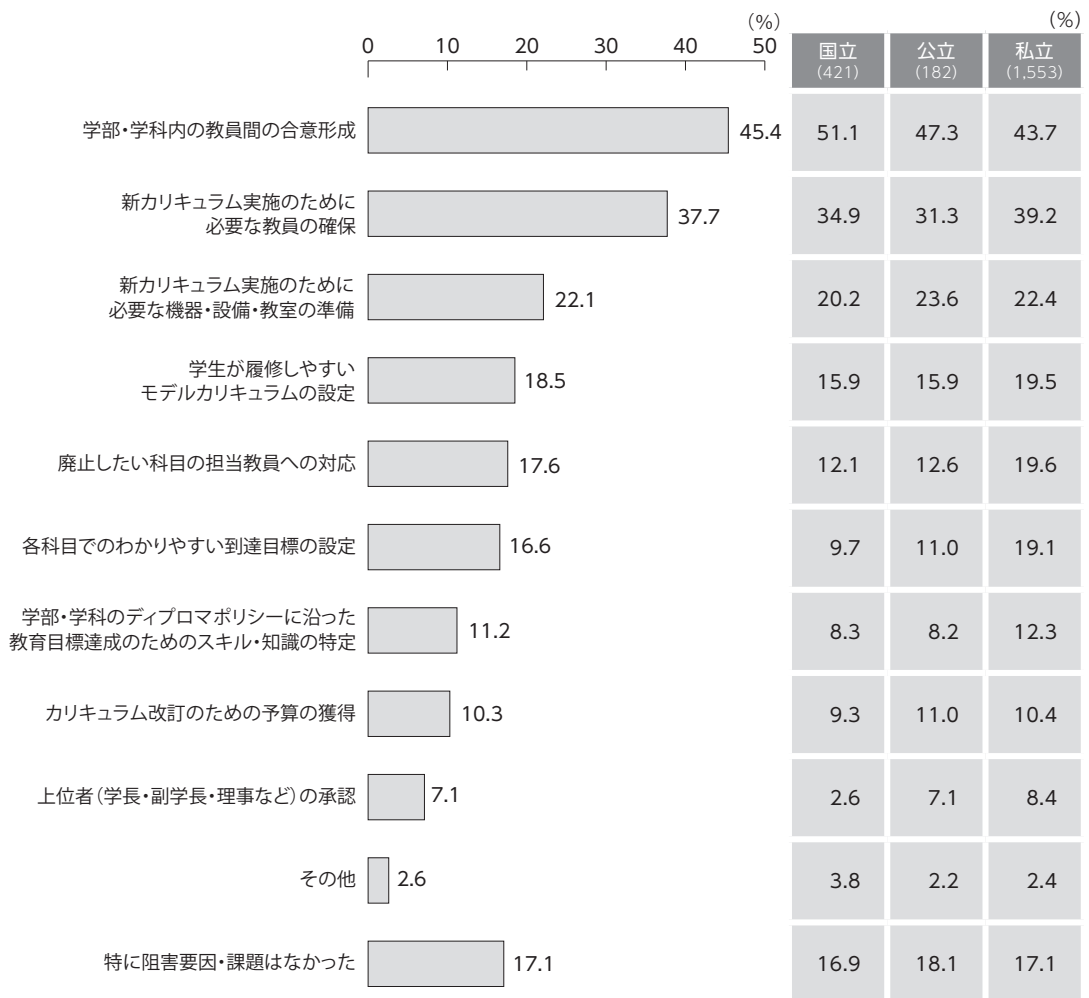
注) ()内はサンプル数。

カリキュラム改訂の阻害要因・課題

カリキュラム改訂における阻害要因・課題としては、「学部・学科内の教員間の合意形成」(45.4%)、「新カリキュラム実施のために必要な教員の確保」(37.7%)の順に高い。国立では「学部・学科内の教員間の合意形成」が51.1%と半数を超えている。

Q カリキュラム改訂(新規策定含む)において、どのようなことが阻害要因・課題となりましたか。阻害要因・課題となったものを、すべてお答えください。

図1-4 カリキュラム改訂における阻害要因・課題(全体・設置者別)



注1) 複数回答。

注2) 対象は、カリキュラム改訂が2000年以降と回答した2,156件。

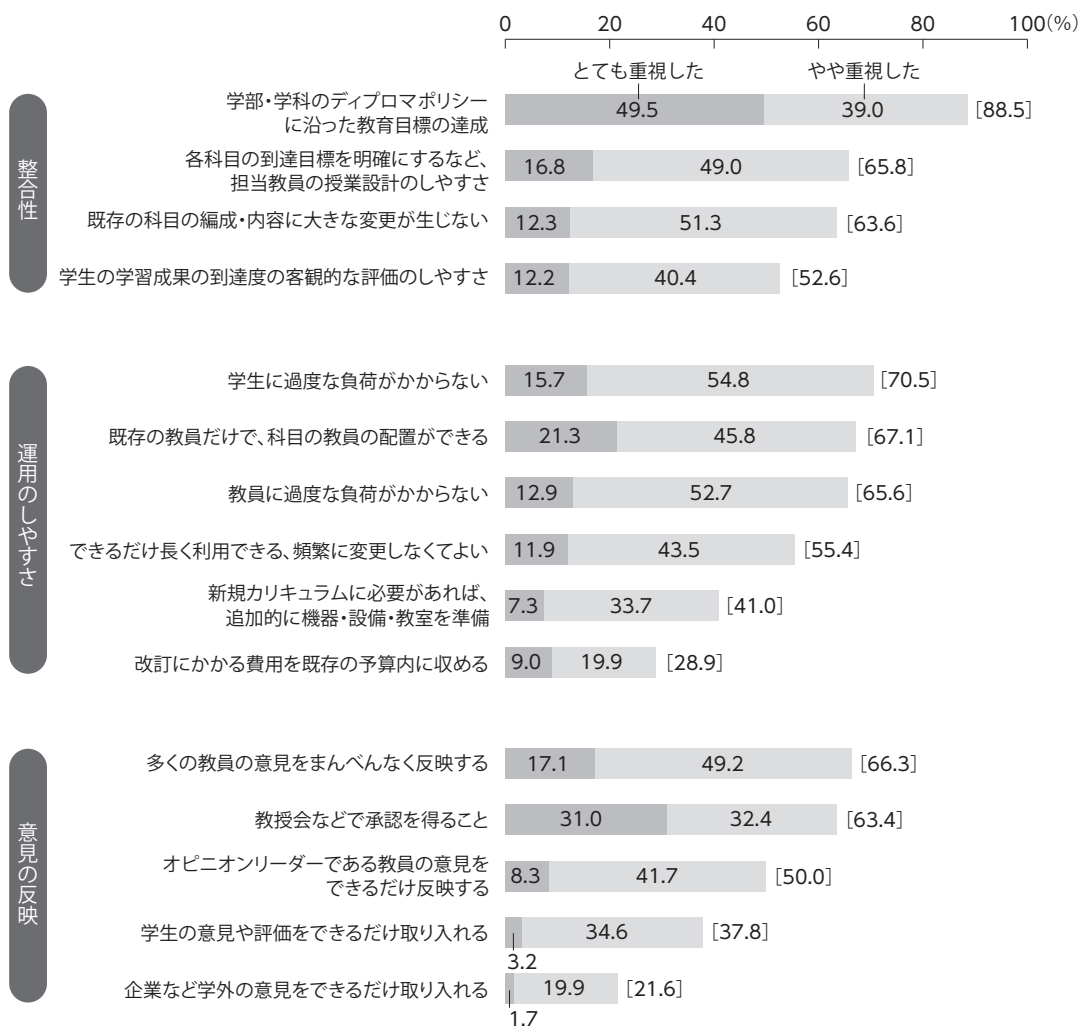
データ

カリキュラム改訂で重視したこと

カリキュラム改訂において、「学部・学科のディプロマポリシーに沿った教育目標の達成」を「とても重視した」が半数の49.5%、「やや重視した」も含めると88.5%が重視している。運用に関わることで、「学生に過度な負荷がかからない」「既存の教員だけで、科目の教員の配置ができる」を重視したとの回答が約7割である（「とても+やや重視した」の割合）。さらに、関係者等の意見の反映に関しては、約3分の1にあたる31.0%が「教授会などで承認を得ること」を「とても重視した」と回答している。それに対して、「学生の意見や評価」「企業など学外の意見」の重視度は低くなっている。

Q カリキュラム改訂（新規策定含む）の内容やプロセスにおいて、以下のようなことをどの程度重視しましたか。

図1-5 カリキュラム改訂において重視したこと



注1) 対象は、カリキュラム改訂が2000年以降と回答した2,156件。

注2) 選択肢は「とても重視した」「やや重視した」「あまり重視しなかった」「まったく重視しなかった」の4段階。

注3) []内の値は、「とても重視した」+「やや重視した」の%。

■視点2 「カリキュラム改革のための体制構築はどうあるべきか」のチェックポイント

●貴学科の現状チェック

貴学科では、視点2に関して次のことがどの程度あてはまりますか。現状をチェックしてみましょう。

※なお、このチェックリストは全てやることが望ましいというものではありません。あくまで、カリキュラム改革の際に実施している活動の状況を確認するためのものです。

▶改革推進体制の構築

	チェック
カリキュラム改訂において、教授会などとの円滑なコミュニケーションが取れる検討委員会（ワーキング）を設置している	
カリキュラム改訂において、「意識の高い教員」「若手教員」をワーキングに巻き込みボトムアップで進めている	
カリキュラム改訂において、学部・学科のトップマネジメントがワーキンググループの活動の信認を与えている	
カリキュラムの効果的な運用（評価・改善）を行う専門組織を構築している	

▶改革への合意形成

カリキュラム改訂において、学部・学科を超えた理解と協力を得ている	
カリキュラム改訂において、できるだけ多くの教員を議論に巻き込み、意見をまんべんなく反映している	
カリキュラム改訂において、反対意見を持つ教員に丁寧な説明を行い、合意形成を図っている	
カリキュラム改訂において、企業など学外の意見をできるだけ取り入れている	
カリキュラム改訂において、学生の意見や評価をできるだけ取り入れている	
カリキュラム改訂において、教授会などで承認のしやすさに配慮している	
カリキュラム改訂において、FDや評価の仕組み、データの活用をし、教育改善に向けた風土を教員の中に作り出している	
カリキュラム改訂において、できるだけ多くの教員が議論の過程や結果についての情報を共有できる手段や仕組みがある	
カリキュラム改訂において、改訂の手続きや意思決定のプロセスが明確である	

●今後のカリキュラム改革を進める視点から、考えてみましょう。

1) 上記のチェックをもとに、自学科の現状分析をしてみましょう。これまで、できていること、できていないことは何だと思えますか。また、2) カリキュラム改革を進めるために今後やるべきこと・課題について、①いつまでに②誰が③何をすべきか、の観点で考えてみましょう。

自学科の現状分析	できていること	
	できていないこと	
	今後やるべきこと・課題 (いつまでに・誰が・何をすべきか)	