



高等教育における効果的に学習目標を設定する技術 ： 目標設定理論とSMART 目標の統合

永井, 敦

(Citation)

大學教育研究, 32:131-145

(Issue Date)

2024-03-31

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100488364>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100488364>



高等教育における効果的に学習目標を設定する技術 —目標設定理論と SMART 目標の統合—

How to Set Effective Learning Goals in Higher Education
: Integrating the Goal-Setting Theory and SMART Objectives

永井 敦 (神戸大学 グローバル教育センター 特命講師)

要旨

目標設定については、科学的な知見が蓄積されている一方、その多くは抽象的な議論に留まり、実践的応用に関する考察が十分ではない。他方、目標設定を取り上げた一般的な文献も存在するが、その議論は著者の個人的経験にのみ依拠したものが多く、学術的知見を取り込み損ねている。本論文は、この間隙を埋めるため、効果的な目標設定について、特に高等教育の学習目標の設定に焦点を当てて、理論面と技術面の両面から統合的な考察を試みた。理論的枠組として目標設定理論 (Locke & Latham, 2002) を取り上げ、技術的な検討には、SMART 目標 (Doran, 1981) を取り上げた。まず、目標設定理論が発見してきた効果的な目標設定に関する基本的な原則と目標設定のプロセスを解説し、次に、目標設定理論と関連させながら、SMART 目標を説明するとともに、SMART 目標の適用に関して、近年提案されている考えを検討した。最後に、目標設定理論と SMART 目標に関する知見を有機的に統合し、効果的な学習目標の設定プロセスについて1つのモデルを提案した。

1. はじめに

人間は、目標を追求する動物であると言われる。事実、人間が持つ目標設定についての志向には生物学的な基盤があり (Locke & Latham, 1990)、目標に基づいた選択や行動は、人間行動の動機づけの中核である (Locke & Latham, 2019)。また、目標を達成することで人は誇りや達成感を得ることができる (Mento, Locke, & Klein, 1992)。その意味で目標は我々の人生を豊かにしてくれるとも言える。

どのような活動においても、人が限られた時間の中で最大の成果を出すためには、目標を設定することが重要である。というのも、大きな成果を生み出すには、意識の焦点化と活動のためのリソースの配分が必要であり、目標はその指針として機能するからである。仮に目標が無ければ、行動の優先度をつけることさえ困難となるだろう。

現代の教育機関においても、目標設定は重要な概念である。例えば高等教育機関では、上層部が中長期の経営目標を設定するだけでなく、各教員は日常的に教授目標を設定して授業を行う。また、学習者が自ら学習目標を設定することもある。例えば、筆者が属する

国際教育/グローバル教育の分野では、留学や海外研修など体験型教育が重視されているが、ここでは、教員がプログラム目標に従って教育活動を行うだけでなく、学習者自身に独自の学習目標を設定させることは珍しくない。実際、現代の「学習者中心の教育パラダイム」(Reigeluth, Beatty, & Myers, 2017)の考えを突き詰めていけば、最終的には学習者自身が、自ら学習目標を設定し(予見)、学習活動に取り組み(遂行)、その過程を振り返る(内省)という「自己調整学習」(Zimmerman & Schunk, 2011)を行うことが求められるだろう。

目標設定は、習得可能な一つの技術である。この技術を適切に用いることで、個人及びチームのパフォーマンスを向上させることが可能となる(Locke & Latham, 2019)。だが、効果的な目標設定の方法について明示的に教えられたという経験を持つ人は少ない。目標設定については、学術的な文献から一般的な実用書まで相当数存在するが、管見の限り、それらの内容は高度に学術的かつ抽象的で、実用への考察が乏しいものや、反対に著者の主観的な経験則に依拠しており、内容的な妥当性を欠いているものが多い。ゆえに、目標設定に関する学術的知見をふまつつも具体的で技術的な考察が求められていると言える。

本稿は、以上の問題意識をふまえ、目標設定に関する理論と実践への応用技術について統合的な考察を展開し、現実場面で活用できる目標設定の方法の提案を行うことを目指す。なお、目標設定は生活のあらゆる場面で行われる行為だが、筆者自身が高等教育の世界に身を置くものであり、関心の発端は、学生(学習者)が自ら目標設定をする場面において、そのプロセスがより効果的なものになるように支援したいということにある。そのため、以下では、基本的に「学習目標」を設定する場面が想定されていることを断っておく¹。

また、議論のため、あらかじめ「目的」と「目標」という言葉の区別をしておきたい。一般的に、「目的」はなぜという問いに対する答えであり、「目標」は何をどこまでという問いへの答えである。別の言い方では、目的は、ある未来に向けて「現在その活動を行うことに意味を与えるもの」で(鈴木, 2019: 26)、目標は、「目的を遂げるために現実可能な到達しうる通過点」(青木, 2012: 18)である。他にも、目的は目標より広い概念という特徴づけもできるが、両者の関係は相対的である。鈴木(2019)によれば、例えば、高校生が「教育を通じて世の中に貢献したい」という人生の目的を持っている場合に、「大学の教育学部で学ぶこと」が1つの目標になる。ただし、この同じ目標は、その前段階に相当する「大学の入学試験にパスすること」という目標に対する目的にもなり得ることから、目的と目標は相対的な関係であることが分かる。

¹ 次章で導入する目標設定理論では、目標には大きくパフォーマンス目標(performance goals)と学習目標(learning goals)が存在するとされる(Latham & Locke, 2018)。前者はタスクの望ましい成果に焦点があり(例: 次の会計年度終了までに市場シェアを15%伸ばす)、後者はタスクの遂行に必要な方法を学ぶことに焦点がある(例: 市場シェアを伸ばすための効果的な戦略を5つ発見する)。本稿では、上述のとおり「学習目標」を前提とするが、目標の種類の違いは議論に影響を与えないため、特に区別しない。関心のある読者はLatham & Locke(2018)やSeijts, Latham, & Woodwark(2013)を参照されたい。

2. 目標設定に関する理論

目標設定理論 (Goal Setting Theory) (Locke & Latham, 1990) は、組織心理学において、最も妥当で実用的な動機づけの理論の一つとされる (Lee & Earley, 1992; Miner, 2003; Pinder, 1984)。その理論が最初に提案された時点までに蓄積された約 400 件の研究成果に基づき、体系的に、かつ帰納的に導かれた理論である。目標設定理論が、過去何十年もの研究成果をふまえて導き出した基本原則は以下の 3 つである (Latham & Locke, 2018: 146) :

- (1) 具体的で高い目標を設定することは、簡単で曖昧な目標 (to do your best) を設定する場合や目標を設定しない場合よりも、高い個人のパフォーマンスにつながる
- (2) 目標は高いほど、個人のパフォーマンスは高くなる
- (3) フィードバック、意思決定への参加、競争等の関連要因は、具体的で高い目標の設定及び目標へのコミットメント²とつながらないのであれば行動に効果を及ぼさない

Locke & Latham (2002) は、目標設定理論の本質的要素を高パフォーマンスサイクル (High-Performance Cycle) として図 1 のように整理している (訳語は鹿毛 (2022) を参考にした)。本稿はこのモデルを前提として議論を進めるため、以下でその概要を説明する。

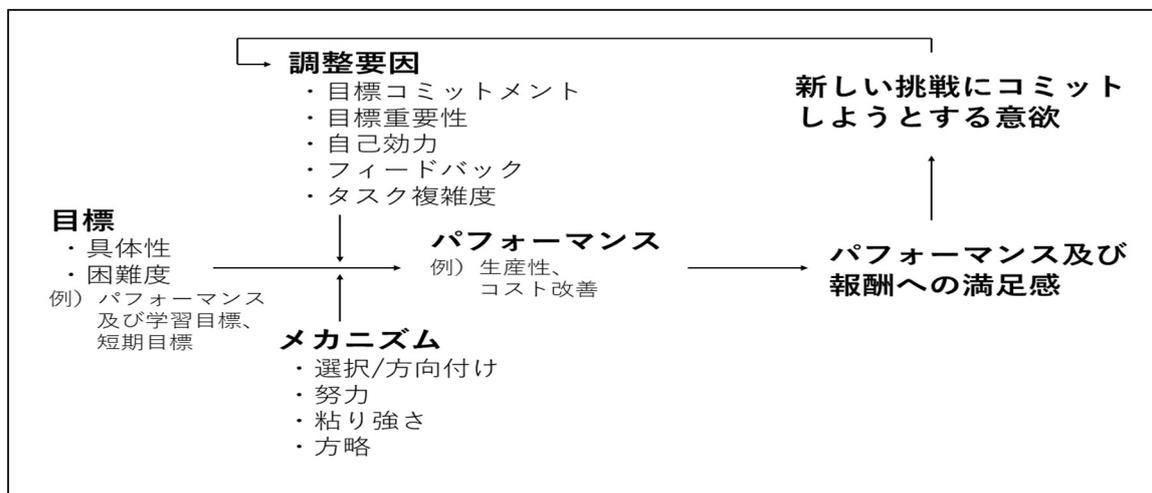


図 1 目標設定理論における目標設定プロセス (Locke & Latham, 2002: 714 を基に作成)

まず、設定される目標自体は、具体性 (specificity) と困難度 (difficulty) という 2 つの

² 「コミットメント」 (commitment) は、日本語に直接対応する表現が無い、翻訳困難な言葉であるが、ここでは、ある物事に対して (時間や労力等を割くことを厭わず) 責任を持って真剣に取り組むことを意味する。近年では、カタカナでそのまま用いられることも増えていることから、本稿においてもカタカナで表記する。

中核的な要因によって影響を受ける。上述したように、より具体的で困難な目標は、より高いパフォーマンス(生産性や費用対効果の向上)につながるということが明らかにされている。

次に、目標設定がパフォーマンス(結果)につながるメカニズムとして、複数の要因が指摘されている。まず、選択(choic)である。目標設定をすること自体やどれくらい困難な目標を設定するか、その達成に向けてどのような行動をとるかも全て選択である。また、より困難で挑戦的な目標は高い努力(effort)を生み、さらに、目標達成に向けて粘り強く取り組むことにつながる(persistence)。そして、目標を設定することは、その達成に必要な知識や方略(strategies)の活用または発見へと行動を促す機能も持つ。これらの要因は、目標がパフォーマンスへ影響を及ぼす過程を説明することから媒介要因(mediators)とも呼ばれる(つまり、目標設定は、それ自体が因果的にパフォーマンスの向上を直接及ぼすわけではなく、目標設定の影響をパフォーマンスへと媒介する要因へと影響を与える)。

さらに、設定理論では、目標がパフォーマンスに及ぼす影響の強さを規定する調整要因(moderators)についても明らかにされている。その一つは、目標達成へのコミットメント(goal commitment)であり、そのコミットメントの促進要因として目標重要性(goal importance)と自己効力(self-efficacy)が挙げられる。目標重要性は、その目標を達成することが本人にとってどれほど重要であるかを指す。自己効力は、特定のタスクについて、本人がそれを達成できると考えるかどうかに関する主観的判断のことである(Bandura, 1997)。簡単に言えば、『それができる』という自信である(鹿毛, 2022: 147)。自己効力が高いほど、目標達成の可能性が高まり、パフォーマンスの向上につながりやすい。別の要因として、フィードバック(feedback)がある。人は、目標達成に向けて活動に従事している際、フィードバックを受けることでより効果的に目標を達成する。フィードバックが無ければ、現状に課題がある場合(作業の進め方が間違っている、または計画よりも作業が遅れている等)でも、改善に向けた調整を行うことが困難になるからである。さらに、他の要因としてタスク複雑度(task complexity)がある。一般に、タスクが複雑である場合、目標達成には高度なスキルや方略が必要となるが、本人に適切なスキルや方略を見つける(あるいは獲得する)力が無ければ、目標がパフォーマンスに及ぼす効果は制限される³。

そして、目標設定がこれらの要因と相互作用しながらパフォーマンスが実行され、目標が期待通りに達成されれば、人は自身のパフォーマンス及び報酬に満足する。通常、目標が達成されれば満足し、未達成では不満足になる。この意味では、目標は実質的に満足度を判断する基準として機能している。目標が達成されたという事実は、関連するタスクを

³ Latham & Locke (2018) は、この「タスク複雑度」(task complexity)の代わりに、タスクに関連する知識やスキルの意味での「能力」(ability)という言葉を使用している。また、Latham & Locke (2018) では、新たな調整要因として、必要なリソースを保持しているかどうかの「状況的制約」(situational constraints)が加えられているが、これはどのような目標設定においても当然の前提であるため、同要因に留意しつつも、本稿はあくまで図1のモデルに基づいて議論を行う。

達成したことを含意するため、本人の自己効力を高めるとともに、新たな挑戦へコミットする意欲へとつながる。以上が目標設定理論の全体像になるが、これに加えて、目標設定理論に関して近年明らかになってきた、実践面でも重要な点を2つほど紹介しておきたい。

まず、(複雑で)長期的な目標 (distal/long-term goals) を設定する際には、関連する短期目標 (proximal/short-term goals) を組みあわせることが効果的であることが分かっている (Latham & Locke, 2007; Locke, 2018)。Locke (2018) は、その一例として、体重を減らすという「年間」目標に対して、減量や食事制限についての「週間」目標を設定することを挙げている。学習目標も、通常達成までに一定の期間 (例えば1学期間) を要するため、長期目標と短期目標を組み合わせることが重要であろう。

次に、目標を書くことの重要性である。Morisato, Hirsh, Perterson, Pihl, & Shore (2010) は、大学生を対象に個人的な目標の設定に関する介入プログラムを実施し、大学生が (理想的な未来に関する) 目標について書いた文字数が成績 (GPA) の向上を予測したことを報告している。また、Schippers, Morisano, Locke, Scheepers, Latham, & de Jong (2020) も、目標を書くことが目標の種類 (一般的なものか学業に関わるものか) に関わらず、単位取得数を増加させることを明らかにした。さらに、Travers (2013) の目標設定に関する教育実践では、大学生が目標を書き、それについて日記を活用して振り返る行為が、目標達成及び自己の成長を促進することが示されている。Locke (2019) は、書くという行為によって曖昧だった目標が明確化され、目標へのコミットメントが高まる可能性などを指摘している。以上から、目標は書くことを通じて外化することが効果的であると言える。

3. SMART 目標を用いた学習目標の設定

3.1 SMART 目標の5つの観点

目標設定を行う際、まず最初に考えるべきことは、どのような目標を設定するかである。目標設定理論の知見から、具体性と困難度が重要な要因であることは分かるが、これらはまだ抽象的な理解であり、実践へ応用するためには、より具体的な手法に落とし込む必要がある。ここで有用な考え方として本稿が着目するものが、以下で説明する SMART 目標である。SMART 目標は、海外文献では頻繁に言及されており (例えば Daudkhane, 2017; MacLeod, 2012; Ogbeiw, 2017)、近年の国内文献においても紹介されることが増えている (例えば小泉・甲田・市村・東田, 2022; 藤原, 2022; 大谷, 2018)、それらは基本的に簡潔な紹介の域に留まる。そして、目標設定理論との関係において議論されることも稀である。本稿では、目標設定理論に基づいた目標内容の検討において SMART 目標が有用な視点を提供すると考えるため、以下 SMART 目標について説明する。

SMART 目標 (SMART objectives) とは、目標を効果的に設定する際に考慮すべき重要な観点を、記憶しやすい形で表現したフレームワークである。SMART 目標は、効果的な成果志向の行動をプランニングするための基礎になると言われている (Ogbeiw, 2017: 335)。

SMART は英単語の頭文字をつなげたアクリニム (頭字語) であり、これを初めて明示的に提案したとされる Doran (1981) では、SMART は **S**pecific, **M**easurable, **A**ssignable, **R**ealistic, **T**ime-related を意味していた⁴。だが、Rubin (2002) や Wade (2009) が報告するように、SMART の各文字が表す単語は必ずしも Doran (1981) のそれではなく、各使用者で異なるのが実態である。しかしながら、文献では SMART が一般に何を意味するかについて完全な合意は無くとも、ある程度の共通理解も見られるのも事実である。そのため、本稿では、作業的定義であると断った上で、一つの代表的な SMART 目標の意味を以下で提示する。

SMART 目標における SMART は、**S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**elevant, **T**ime-bound、を意味する (Bjerke & Renger, 2017; Bovend'Eerdt, Botell, & Wade, 2008; Bowman, Mogensen, Marsland, & Lannin, 2015; Centers for Disease Control and Prevention, 2020; Chen, 2015; Daudkhane, 2017; Leonard & Watts, 2022; MacLeod, 2012; Minnesota Department of Health, 2022; PeopleGoal, 2023; University of California, 2017)。表 1 に、各頭文字が表す形容表現とそれらに対応して目標内容を検討する際の問いかけの例を挙げる。以下それぞれの観点について、一つの「効果的ではない」目標例として「英語力を高める」を取り上げて説明する (なお、この目標は、国際プログラムに参加する日本人学生が頻繁に設定する目標である)。

表 1 SMART 目標

S pecific (具体的な)	この目標では具体的に何をするのか？
M easurable (測定可能な)	この目標の達成はどのようなデータで判断できるか？
A chievable (達成可能な)	この目標は与えられた条件内で本当に達成できるか？
R elevant (関連のある)	この目標は目的の達成へ効果的につながっているか？
T ime-bound (期限のある)	この目標を達成するまでの期限が設定されているか？

まず、目標は「具体的」に書かれなければならない。これは目標設定理論の知見と完全に合致する。目標の具体化においては *Who* (対象)、*What* (行動)、*Where* (行動する場所) などの W 質問が有効である (Centers for Disease Control and Prevention, 2020; Daudkhane, 2017; University of California, 2017)。上で挙げた「(自らの) 英語力を高める」という目標では、目標の対象は本人のみであるが、何らかの介入 (教育的、治療的、予防的なものなど) に関わる目標では通常、特定の集団が対象として想定される。ゆえに、その集団を具体的に定義する必要がある (これは実証的な研究で、研究対象の母集団を定義することとも類似している)。また、例として挙げた目標について、「英語力を高める」とはそもそも具体的

⁴ 見逃されがちな点だが、Doran (1981: 36) は、あらゆる目標の設定において必ず SMART 目標の全ての観点を取り込まなければならないわけではないと述べている。また、高いパフォーマンスを生み出すには、目標だけを考えるのではなく、「目標とアクションプランを組み合わせること」が重要であると指摘している。

にどういう意味か、逆に言えば、高められた英語力とはどのような状態を指すかを明確にしなければならない。というのも、「高い英語力」の意味は、例えば特定のジャンルの話題について英語で一定の速度で流暢に話せることを指すのか、ある英語科目のエッセイ課題において良い評価を得ることなのかなど、様々に考えられるからである。ここでは、仮に後者であるとするならば、具体性の面から修正を加えた目標は、「英語科目 A のエッセイ課題において良い成績を得る」となる。

次に、目標は「測定可能」でなければならない。なぜなら、目標が測定可能であれば、目標を達成したかどうかを明確に判断できるからである (PeopleGoal, 2023)。この視点も目標設定理論の目標の具体性と強く関連している。測定可能な目標であれば、目標達成に向けた進捗状況を把握しやすく、それは目標設定理論の調整要因であるフィードバックの行いやすさにもつながる。また、測定の指標や基準が明確で恣意的な解釈を許さないものであれば、当事者を説明責任から逃れにくくし、さらに、目標がチームで取り組むものである場合、メンバー内での目標に関する誤解を防ぐことにもつながる (MacLeod, 2012)。上述の「英語科目 A のエッセイ課題において良い成績を得る」という目標の場合、「良い成績」の意味が不明確である。仮にそれが 30 点満点の課題だとして、「良い成績」は 20 点以上、あるいは 25 点以上を意味するのかなど、目標の達成が明確に判定できる測定指標とその基準を定めておくことが効果的である。よって、上記の目標例では、「英語科目 A のエッセイ課題において 25 点以上を得る」と改善することができる。

また、目標は「達成可能」なものを設定するべきである。目標の設定が苦手な人は達成不可能な大きな目標を設定しがちである (これは、研究経験の浅い学生が、答えられない大きすぎるリサーチクエスチョンを設定することと類似している)。明らかに達成不可能な目標を設定してもフラストレーションにつながるだけである (MacLeod, 2012)。しかし、この観点は容易に達成できる目標の設定を奨励することを意味していない。むしろ、努力とコミットメントによって初めて達成可能な、挑戦的な目標の設定が望まれる (Chen, 2015; Dauldkhane, 2017; Farnsworth, Clark, Cothran, & Wysocki, 2019)。目標設定理論の視点からも、より高度な目標はより高い成果につながるため、挑戦的な目標の設定は妥当である。上述の「英語科目 A のエッセイ課題において 25 点以上を得る」という目標については、仮に前回の類似のエッセイ課題では得点が 15 点であり、また、エッセイ課題提出までに費やすことができる時間が限られているため、25 点を得ることは達成不可能な目標であることが分かったとする。だが、20 点であれば努力次第で達成可能と本人が判断するのであれば、この目標を「英語科目 A のエッセイ課題において 20 点以上を得る」へと修正できる。

そして、目標は目的に「関連のある」ものでなければならない⁵。先述のように、目標の

⁵ Doran (1981) を始め、SMART の R には *realistic* (現実的な) が用いられることも多い。だが、それは明らかに *achievable* (あるいは *attainable*) と意味が重複しているため、他の多くの研究者がそうしているように、ここでは *relevant* を取り入れる方がより意味がある。

延長線上にはより大きな（組織、プログラム、プロジェクト、人生などに関わる）目的があり、目標はそれに向けたマイルストーンである（鈴木, 2009）。目先の興味や達成の容易さに目を奪われ、目的達成に実質的に貢献しない目標を設定するべきではない（Farnsworth et al., 2019）。また、目標設定では、個人的にも関連があり、意味がある目標を考えることも重要である（Travers, 2013）。目標設定理論では、この観点は、調整要因である目標へのコミットメント（特に目標の重要性）と関わる。関連性はまた、優先度の問題でもある（MacLeod, 2012）。ある目的に対しては、一般に複数の目標が考えられるが、リソースが限られる現実では、どの目標の達成を優先すべきかが問われるからである。したがって、「英語科目 A のエッセイ課題において 20 点以上を得る」という目標は、仮に本人が留学して専門的な内容を学ぶこと目指しており、現地でエッセイを英語で書く能力がその目的に対してより重要な価値を持つ場合は（英語力を構成する他の側面と比較して）より関連性の高い目標となるだろう。もしそうでない場合は、例えば学術的な内容について英語でディスカッションを行う能力を向上させる目標の方が、関連性が高くなることもあり得る。

最後に、目標は何らかの「期限が設定されている」必要がある。時間的に遠すぎる目標は行動の指針にならず（Bandura, 1997）、また、適切な期限が設定されない場合は、目標は夢に留まり、結果として目標達成に失敗する可能性が高い（University of California, 2017; PeopleGoal, 2023）。さらに、達成期限が曖昧に理解されている場合、目標達成に向けて必要な規律を欠きやすく（MacLeod, 2012）、タスク間の優先度をつけられない事態も生じる（Daudkhane, 2017）。「英語科目 A のエッセイ課題において 20 点以上を得る」という目標の場合、課題の採点がなされる時期はおおよそ予想できるため、評価結果が確実にわかると考えられる日付を書くのも一案である。仮にそれが 2023 年の 9 月 1 日であれば、「2023 年の 9 月 1 日までに英語科目 A のエッセイ課題において 20 点以上を得る」となる。

なお、SMART 目標は、記憶を支えるためのアクリニムに過ぎず、実際に目標を考える際に、S→M→A→R→T の順序で適用しなければならないということではない。そのような理解はむしろ、SMART 目標の機械的使用につながり、本人のコミットメントが低い目標設定をしてしまう危険性がある。また、目標の書き始め段階から SMART 目標を意識することも可能であるが、認知的な負荷が高くなる可能性が高い。それゆえ、まずは個々人で自分なりに目標案を考え、その後、目標が効果的に表現されているかをチェックする目的で SMART 目標を活用すると良い（Grote, 2017）。以下では、関連文献の知見をふまえて、SMART 目標に関する順次的適用の考え方及び SMART の R を重視する考え方を提示する。

3.2 SMART 目標の適用順序

Bjerke & Renger (2017) は、ある地域の健康に関わるプロジェクトに従事する中で SMART 目標を用いたが、S、M、R は適用の仕方が比較的明確であったものの、A と T についてはそうではなかったと振り返る。というのも、A (achievable) については、目標が達成可能か

どうかは、必要なリソースがあるかどうか依存しており、また、達成すべき目標（値）の難度は、現状、つまりベースラインとなるデータの値によって初めて定まるからである。そして、目標設定時にはそれらのデータが利用可能でないことも多いという現実がある。T（time-bound）についても、例えば目標値とベースラインの差の程度によって、目標達成に必要な時間は変わってくる⁶。これらの経験を基に、Bjerke & Renger（2017）は、SMART 目標による目標設定においては、（1）S、M、R を適用した目標を書く、（2）ベースラインデータを集める、（3）当該目標に A と T を適用してさらに質を向上させる、と順次的（stepwise）に用いることを提案している。

また、倉持（2014）は、SMART 目標を適用する際、R（relevant）を最初に考えるべきであると主張する。なぜなら、R はモチベーションの面で「目標設定の根幹をなす」（倉持, 2014: 135）からである。目標達成をあきらめてしまう人の多くは、モチベーションの欠如に原因があり、それは目標を「達成するに足る意義を見いだせない」あるいは「その意義をずっと感じ続けることができない」からである（倉持, 2014: 138）。実際、R は目的との関係を通じて（個人あるいは組織の）価値とも関連するが、「価値を一切感じていなければモチベーションは生じない」（鹿毛, 2022: 60）のである。高等教育においても、教員に指示されて設定しただけの学習目標には学習者は意義を感じず、目標達成へのコミットメントは低くなるだろう。これらの議論に関連して、SMART 目標の弱みとして、それが認知的な側面を強調しすぎており（Desjardins, 2021）、目標との感情的なつながり、つまり、情意面が軽視されているとの指摘がある（Daundkhane, 2017; Day & Tosey, 2011; Desjardins, 2021; MacLeod, 2012）⁷。これらのことから、SMART 目標の適用において、R がその基礎となる観点であることを示唆されている。

SMART 目標の順次的適用と R の根本的重要性をふまえるならば、SMART 目標の設定においては、まず R に注目して、次に S 及び M を検討した後、A 及び T について考えるという、[R]→[S, M]→[A, T]の一つの手順を導くことができる。言い換えれば、まず自らにとっての目標の意義を明確にする。次に、具体的に何を行うのか、その成果はどのように測定されるかを検討する。最後に、その目標は挑戦的で達成可能であるかどうか、そしてその達成期限をどう定めるか、について検討するという流れである。

3.3 プロセス目標とアウトカム目標

⁶ 教育機関における学習場面では、科目や研修プログラムなど時間的な制約（例えば、大学の学期科目については 15 週間など）があらかじめ与えられているので、期限については前提がある。

⁷ ただし、これらの指摘が SMART 目標自体に内在する問題であるかは検討の余地がある。上述のように SMART 目標においても R（*Relevant*）が設定されており、目標の重要性とも関連していることを指摘した。つまり、SMART 目標においても情意面や価値的な側面を重視した対応も原理的には可能である。それゆえ、SMART 目標が情意面を軽視しているという批判は、厳密に言えば、情意面を軽視した SMART 目標の使い方をしてしている者に対する批判と理解されるべきだろう。

目標は、「プロセス目標」(process objective)と「アウトカム目標」(outcome objective)の2種類に分けることもできる。説明の便宜上、アウトカム目標を先に説明すると、これは上述の「2023年の9月1日までに英語科目Aのエッセイ課題において20点以上を得る」のように、目標達成の結果として期待される効果や望ましい状態を記述した目標を指す(Center for Disease Control, 2022)。プロセス目標は、アウトカム目標の達成に向けて実施される活動・サービス・方略を目標として記述したものである(Center for Disease Control, 2022)。プロセス目標は、その性質上、短期的な目標であることが多い。英語学習の目標を再び例にとると、例えば「英語科目Aのエッセイ課題の提出締切日の2週間前にドラフトを作成し、友人XとYからフィードバックをその後1週間以内に得る」を、プロセス目標の例として挙げるができる。これはエッセイ課題で20点以上を取る(つまり、英語のライティング能力が向上した望ましい状態になる)ために考えられる方略の一つである。

SMART 目標を用いて目標を考える際も、プロセス目標とアウトカム目標を意識して、目標群を構造化しておく効果的である。学習目標の場合、最終的に重視すべきは常にアウトカム目標となるが、SMART 目標を適用したアウトカム目標であっても、具体的な活動や方略への言及を含むとは限らない。実際、「2023年の9月1日までに英語科目Aのエッセイ課題において20点以上を得る」という目標は、SMART 目標に基づいて作成したアウトカム目標であるが、具体的にどのような活動への取組を通じて目標を達成するかについては何も述べていない。そのため、このアウトカム目標達成に向けた下位目標としてのプロセス目標(通常複数の目標が定される)を、同様に SMART の考え方を用いて設定する必要がある。これは、長期目標と短期目標を組み合わせると、パフォーマンスの効果が高まるという目標設定理論の知見とも整合的である。

4. 目標設定理論と SMART 目標の統合

以上、目標設定理論と SMART 目標について記述してきたが、本章では両者を統合して学習目標の設定プロセスの流れを、実践への応用を意識してまとめることを試みる。

目標設定プロセスは、目標を設定することから始まる(図1)。その際に SMART 目標の考え方を適用するが、前章の議論をふまえ、まず R (relevant) を明確に意識して組織、プログラム、プロジェクト等の目的と関連の深いアウトカム目標を考える(この段階ではあくまで目標案を考えればよく、この後 SMART を用いてブラッシュアップしていく)。さらに、その学習目標は、自分の人生や将来、価値観とも関わっていることがより効果的であるため(Daudkhane, 2017; Desjardins, 2021; 倉持, 2014; Travers, 2013)、目的が外部(教員など)から与えられている場合でも、それが個人としての自分とどのような関わりを持つのかについて考えることが重要である。そのためには、例えば(教員等の)指導的立場の人間が目標達成に関わる人物(学生など)に対して、その目的、ビジョン、価値や意義などを明確に伝えることが有用だろう。これに関しては、心理学で提唱されている

「可能自己」(Possible Selves) (Markus & Nurius, 1986; Oyserman, Destin, & Novin, 2015) の概念を活用して、そもそも将来どのような人間になりたいかを自覚させる介入も効果的である。なぜならば、可能自己、特に「なりたい自分」(hoped-for selves) を自覚することは我々の行動を方向づけるからである。Morisano et al. (2010) や Schippers et al. (2020) が、個人にとって望ましい未来(必ずしも学業関連ではない)に関する目標を考えることが学業成績の向上につながるという結果を報告しているように、自身が望む価値を明確化する行為は望ましい行動と結果を促すことが示唆される。このように、まず SMART の R に重点的に取り組むことで、目標へのコミットメントを効果的に高めることができる。

次に、S (pecific) 及び M (easurable) の観点から目標を検討し、最後に A (chievable) 及び T (ime-bound) の観点から目標を検討するのが良いだろう (Bjerke & Renger, 2017)。なお、達成可能性を考える際には、容易に達成できる目標ではなく、挑戦的な目標を設定することを忘れてはならない。というのも、目標設定理論が発見した原則によれば、より高い目標は、より高いパフォーマンスにつながるからである (Latham & Locke, 2018) ⁸。

そして、SMART 目標を適用した後、目標の構造化と外化を行う。アウトカム目標は、一定の期間を要する長期的なものであることが多いため、より短期的であるプロセス目標と組み合わせることが効果的である (Latham & Locke, 2007; Locke, 2018)。さらに、目標を何らかの形で書き表すことが目標達成を支える (Morisato et al., 2010; Travers, 2013)。

目標を設定した後は、その達成状況をモニタリングし、適切なタイミングでフィードバックを与えることが肝心である (Locke & Latham, 2002)。また、目標の達成可能性及び達成期限については、リソースの制約やベースラインデータに基づいて、目標の困難度をより高める(低める)、期限をより短くする(長くする)など、より適切な目標へと変更することが予想される。そもそも SMART 目標は、全ての観点を適用しなければならないわけではなく (Doran, 1981)、また、それに基づいて目標を設定した後、内容を一切修正してはならないものでもない。実際、我々はタスク遂行に必要な時間の見積もりが不正確であることが多く (Brauer, 2021)、具体的に行動して初めて、設定した目標が達成可能な範囲にあるかどうかが見えてくるといことも珍しくない。指導者等のフィードバックをふまえ、現状に最も適合するように目標は柔軟に修正されるべきである。

以上の統合的な議論をふまえ、学習者の視点から見た目標設定の流れを整理したモデルを図2に示す。実際の目標設定の場面では、このフローを参考に目標設定に取り掛かることと良いだろう。図の中の矢印には逆向きのものがあるが、それはフィードバックによる目標の再調整を示す。

⁸ 本稿の査読者から、高すぎる目標(特に経営のパフォーマンス目標)の設定は、不正行為を生み出す原因になる可能性について指摘があった。その可能性はあるが、不正行為が生じる理由は環境(目標について上司に相談できない職場環境など)による部分が多い。目標設定理論では、この種の問題は捨象されているので、これは理論自体に内在する問題ではないと思われる。

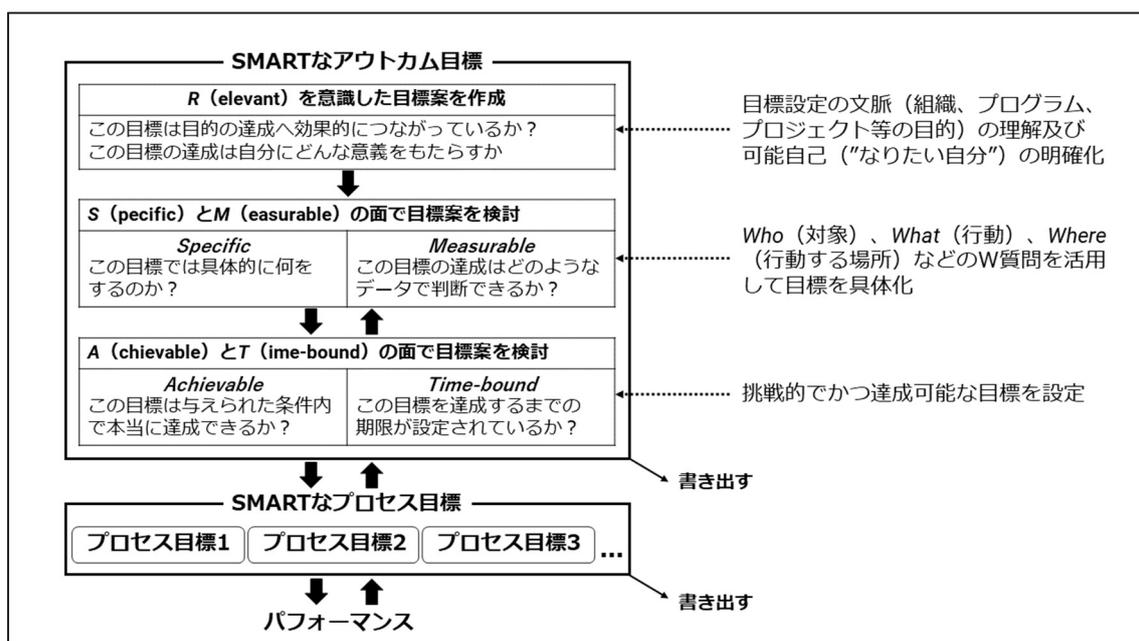


図2 目標設定理論と SMART 目標が統合された目標設定プロセス

5. おわりに

本稿では、効果的な目標設定の技術について検討を加えた。目標設定については、目標設定理論に関する学術的な研究と、一般書等の実用的な文献の二種類が存在するが、過度に抽象的で実用性に乏しい前者と、経験則と主観に基づき、学術的な知見を取り込むことができている後者の間には乖離があり、効果的な目標設定の技術が十分に普及しているとは言えない現状がある。これは、目標設定が個人及びチームのパフォーマンスを高める重要な技術であること (Locke & Latham, 2019) をふまえると問題であり、損失である。

そこで、本論考では目標設定理論の知見を概観するとともに、実用的な目標設定技術として知られている SMART 目標とその関連研究を取り上げて、両者を相互比較しながら検討することで、目標設定に関する理論と技術の有機的な統合を試みた。目標設定理論 (Locke & Latham, 2002) が明らかにしてきてたいくつかの原則 (基本原則、調整要因、媒介要因など) を基盤に据えつつ、SMART 目標という具体的な目標設定技術を考察し、SMART 目標の活用において提案されている方法 (順次的適用及び Relevant の優先性) を取り上げて統合的な考察を行った結果、効果的な目標設定の流れを図2に整理した。

もちろん、図2のモデルも一つの提案であり、今後、実際の現場で活用することで、目標設定におけるモデルの有効性を検証していくことが必要である。また、本稿は、筆者が高等教育機関に身を置くものであることから、このモデルは学習場面において、学習者 (学生) が自ら目標設定を行う際の指導に活用することを念頭に置いている。そのため、チームでの目標設定や、学習場面以外での目標設定については十分に考察できていない。これらの課題については、引き続きの研究課題として本稿を終えたい。

参考文献

- 青木仁志 (2012) 『目標達成の技術』 アチーブメント出版株式会社
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, Henry Holt & Co.
- Bjerke, M.B. & Renger, R. (2017), “Being smart about writing SMART objectives,” *Evaluation and Program Planning*, Vol. 61, pp.125-127.
- Bovend'Eerdt, T., Botell, R., & Wade, D. (2009), “Writing SMART rehabilitation goals and achieving goal attainment scaling: A practical guide,” *Clinical rehabilitation*, Vol. 23, pp. 352-361.
- Bowman, J., Mogensen, L., Marsland, E., & Lannin, N. (2015), “The development, content validity and inter-rater reliability of the SMART-Goal Evaluation Method: A standardised method for evaluating clinical goals,” *Australian Occupational Therapy Journal*. Vol. 62, No.6, pp. 420-427.
- Brauer K. (2021), “I’ll Finish it This Week” and Other Lies,” *arXiv:2103.16574*.
- Centers for Disease Control and Prevention (2020), “Practical Use of Program Evaluation among Sexually Transmitted Disease (STD) Programs”
<https://www.cdc.gov/std/program/pupestd.htm> (最終アクセス: 2023年11月30日)
- Chen, H.T. (2015), *Practical program evaluation: Theory-driven evaluation and the integrated evaluation perspective* (2nd ed.), Sage.
- Daudkhane, Y. (2017), “Why SMART Goals are not ‘Smart’ Enough?,” *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, Vol.3, No.6, pp.137-143,
- Day, T. & Tosey, P. (2011), “Beyond SMART? A new framework for goal setting,” *The Curriculum Journal*, Vol. 22, No.4, pp.515-534.
- Desjardins, C. (2021), “Don’t be too SMART, but SAVE your goals – proposal for a renewed goal-setting formula for Generation Y”, *Journal of Applied Leadership and Management*, Vol. 9. Pp. 73-87.
- Doran, G. T. (1981), “There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and Objectives,” *Management review*, Vol. 70, pp 35-36.
- Farnsworth, D., Clark, J.L., Cothran, H., & Wysocki, A. (2019), “DEVELOPING SMART GOALS FOR YOUR ORGANIZATION,” <https://edis.ifas.ufl.edu/publication/FE577> (最終アクセス: 2023年11月30日)
- 藤原大 (2022) 「目標をどう立てればいいのか? 訪問リハビリテーションの目標の立て方」
『Monthly Book Medical Rehabilitation』 281号、pp.6-12.
- Grote, D. (2017), “3 Popular Goal-Setting Techniques Managers Should Avoid,” *Harvard Business Review*, 2-5.
- 鹿毛雅治 (2022) 『モチベーションの心理学—「やる気」と「意欲」のメカニズム—』 中公新書

- 倉持淳子 (2014) 『これだけ！SMART—圧倒的に成果が上がる目標設定の技術—』 すばる舎リンクページ
- 小泉綾沙・甲田祐樹・市村直也・東田修二 (2022) 「コーチングを活用した、臨床検査技師のためのパフォーマンスを最大限発揮する目標設定術」『臨床検査』66巻12号、pp. 1454-1459
- Latham G. P. & Locke, E. A. (2007), “New developments in and directions for goal-setting research,” *European Psychologist*, Vol, 12, pp.290-300.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (2018), “Goal setting theory: Controversies and resolutions,” In D. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran & H. Sinagil (Eds.), *The Sage Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 145–166), Sage Reference..
- Lee, C. & Earley, P. C. (1992), “Comparative peer evaluations of organizational behavior theories,” *Organization Developments Journal*, No. 10, pp. 37-42.
- Leonard, K. & Watts, R. (2022), “The Ultimate Guide To S.M.A.R.T. Goals,” *Forbes Advisor*, <https://www.forbes.com/advisor/business/smart-goals/> (最終アクセス: 2023年11月30日)
- Locke, E. A. (2018), “Long-range thinking and goal-directed action,” In G. Oettingen, A. T. Sevincer, & P. Gollwitzer (Eds.), *The psychology of thinking about the future* (pp. 377-391), The Guilford Press.
- Locke, E. A. (2019), “What makes writing about goals work,” *AMD Guideposts*, Vol.5, No.2, pp.1-2.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002), Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey,” *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, pp. 705-717.
- Locke, E. A & Latham, G. P. (2019), “The development of goal setting theory: A half century retrospective,” *Motivation Science*. 5, pp. 93-105.
- Macleod, L. (2013), “Making SMART goals smarter,” *Physician executive*, Vol. 38. pp. 68-70.
- Markus, H., & Nurius, P. (1986), “Possible selves,” *American Psychologist*, Vol. 41, No.9, pp. 954-969.
- Mento, A. J., Locke, E. A., & Klein, H. (1992), “Relationship of goal level to valence and instrumentality,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, pp. 395-405.
- Miner, J. (2003), “The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review,” *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 2, pp. 250-268.
- Minnesota Department of Health (2022), “Writing meaningful goals and SMART objectives,” <https://www.health.state.mn.us/communities/practice/resources/training/1601-objectives.html>

(最終アクセス: 2023 年 11 月 30 日)

- Morisano, D., Hirsh, J. B., Peterson, J. B., Pihl, R. O., & Shore, B. M. (2010), "Setting, elaborating, and reflecting on personal goals improves academic performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 2, pp. 255-264.
- Ogbeiwi, O. (2017), "Why written objectives need to be really SMART," *British Journal of Healthcare Management*, Vol. 23. pp. 324-336.
- 太田博雄編 (2018) 『コーチングによる交通安全教育』 ナカニシヤ出版
- Oyserman, D., Destin, M., & Novin, S. (2015), "The context-sensitive future self: possible selves motivate in context, not otherwise," *Self and Identity*, Vol. 14, No. 2, pp.173-188.
- Pinder, C. C. (1998), *Work motivation: Theory, issues and applications*, Prentice Hall.
- PeopleGoal (2023), "Mastering SMART Goals: A 2023 Guide to SMART Goal Setting," <https://www.peoplegoal.com/guides/smart-goals> (最終アクセス: 2023 年 11 月 30 日)
- 鈴木義幸監修 (2019) 『新版 この 1 冊ですべてわかるコーチングの基本』 日本実業出版社
- Reigeluth, C.M., Beatty, B.J., & Myers, R.D.(2017) *Instructional-Design Theories and Models Volume IV: The Learner-Centered Paradigm of Education*, Routledge.
- Rubin, R. S. (2002), "Will the real SMART goals please stand up?," *The Industrial-Organizational Psychologist*, Vol. 39, No.4, pp.26-27
- Seijts, G. H., Latham, G. P., & Woodwark, M. (2013), Learning goals: A qualitative and quantitative review. In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 195–212). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Schippers, M. C., Morisano, D., Locke, E. A., Scheepers, A. W. A., Latham, G. P., & de Jong, E. M. (2020) "Writing about personal goals and plans regardless of goal type boosts academic performance," *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 60, pp.1-10.
- Travers, C. J. (2013), "Using goal setting theory to promote personal development," In E. A. Locke & G. P. Latham (Eds.), *New developments in goal setting and task performance* (pp. 603-619), Routledge/Taylor & Francis Group.
- University of California (2017), "SMART Goals: A How to Guide," https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf (最終アクセス: 2023 年 11 月 30 日)
- Wade, D. T. (2009), "Goal setting in rehabilitation: An overview of what, why and how," *Clinical Rehabilitation*, Vol.23, No. 4, pp. 291-95.
- Zimmerman, B. J. & Schunk, D. H. (2011), "Self-Regulated Learning and Performance: An Introduction and an Overview," In Zimmerman, B. J. and Schunk, D. H. (Eds.). *Handbook of Self-Regulation of Learning and Performance*, Routledge.