

# FD・SD・ODとしての 3つのポリシー策定の意義

佐藤浩章 大阪大学 全学教育推進機構 教育学習支援部 准教授

## はじめに

学校教育法施行規則改正によって、2017年4月以降3つのポリシーの策定と公表が義務化される。これに伴い3つのポリシーを策定、もしくは見直しをしている大学は多いだろう。全学的な会議や研修を頻繁に開催しながら、教職員による熟議と協働作業のもとで3つのポリシーを策定している大学がある一方で、一部の教職員だけで策定作業を進めている大学や、民間業者に策定作業をアウトソーシングしている大学の事例も耳にする。

本稿では、改めて何のために3つのポリシーを策定するのか、つまり策定の意義を考察したい。筆者は以下の3つの点からその意義を説明できると考えている。そのうえで策定にあたっての留意点を提案したい。

## 社会への説明責任としての意義

第一に、社会への説明責任としての意義である。これは、政府や外部評価団体が大学教育に質保証のインフラとして3つのポリシーの整備を求めていることから説明できよう。中央教育審議会「学士課程の構築に向けて」(2008)において必要性が強く提言されたことは記憶に新しいが、大学評価・学位授与機構や大学基準協会による評価基準でも、表現の違いはあれ、以前から3つのポリシーを明確に定めることが求められてきた。また、文部科学省の私立大学等総合支援事業調査票の項目(2015年度、タイプ1)においても、全学部・研究科における3

つのポリシーの策定とホームページでの公表、履修系統図やナンバリングの導入によって高いポイントがつく。

また、産業界がこの間、「社会人基礎力」や「グローバル人材」といった用語を使って示してきた汎用的能力のリストは、いわば「産業界発DP」とも言える。つまり、産業界は自社の新規採用者に対して、職務遂行にあたって必要な能力が不足もしくは欠如していると認識している。そのため、採用直前までの教育主体であった大学に対して「産業界発DP」を提示することで、各大学にDP策定時の参照基準とするよう要求しているのである。

一方、大学のDPに対しては「我々が最も重要視したのは、大学/学部のポリシーであるが、具体的で分かりやすく、検証可能な形で開示している大学は、全体の1~2割しかなかった。多くの大学では、抽象的な表現を用いており、各大学でどのような人材が育つのかを具体的にイメージできるようなポリシーは見られなかった」(社団法人関西経済同友会大学改革委員会、2009)との指摘もある。

このように、社会からの3つのポリシー策定要求に対して、大学は説明責任を果たすことが求められている。

## 新たな教育・学習観への対応としての意義

第二に、新たな教育・学習観への対応としての意義である。教育学においては1990年代半ば頃から、“From Teaching to Learning”というパラダイムシフトがあった(Barr&Tagg,1995)。つまり、これまでは「教員が何を教えたのか」が重視されてきたが、これからは「学生が何

を学んだのか」、学んだ結果として「学生は何ができるようになったのか」が重視されるべきであるという、基本的な考え方の転換である。このように学習成果 (Learning Outcomes) を重視するトレンドこそが、大学教育を「個人の教育活動」から「組織の教育活動」へと再構築する動きを後押ししているのである (川嶋, 2008)。

3つのポリシー策定は、全世界的に進展しつつある、新たな教育・学習観に基づく改革に対応して、大学教育を大きく見直すという意義がある。

### 教職員の能力開発・組織開発の機会としての意義

第三に、教職員の能力開発ならびに組織開発の機会としての意義である。日本の大学のカリキュラムについては、体系的な欠如や質保証システムの脆弱性等が既に指摘されている。例えば、国外の研究者から日本の大学は以下のような指摘を受けている。「学問の自由という名のもとに、そして学問の専門性という特質に対する信頼のもとに、日本の大学教育は、ほとんど教員個人に任されてきた。彼らは、シラバスを自分自身で作成し、授業で教え、学生向けに試験を用意し、採点を行っているが、これらは外部評価や同僚の確認も全くなしのままに行われている。その結果、素晴らしい授業はあるにしても、多くは単調で、つまらないものになっている。そして、学部で開講されている授業科目間には、全く関連づけがなされていないのである。これは学部を超えても同様である」(Goodman, 2006)。

このような指摘を踏まえると、日本の大学にはカリキュラムは存在しておらず、個人の教育活動が集積しているだけだとも言える。「カリキュラムの属人化」とも言うべきこの問題こそが、カリキュラム改革において大きな障害となっていることは間違いない。この問題の原因は複数想定されるものの、その大きな理由の一つが、大学教職員自身が、カリキュラムをいかに設計し、運用し、評価し、改善していくかという、カリキュラム・マネジメントの手法について知らないことである。カリキュラム論の大家であるタイラーは、「全ての教師や教育課程作成者は、ある種の学習理論に基づいて作業をしな

ければならない」(Tyler, 1949) と述べたが、日本の大学の実態はこの理念とはかけ離れていると言わざるを得ない。

3つのポリシー策定の取り組みを、政策や外部評価への対応、あるいは産業界の要望への対応としてだけでなく、教職員がカリキュラム・マネジメントの手法を学ぶ機会にする、つまりFDやSDとして捉えることが必要ではないだろうか。

### 3つのポリシー策定の担い手は誰か

このように3つの視点から3つのポリシー策定の意義を考えた場合、策定の担い手として想定されるのは誰であろうか。

第一の意義だけを考えれば、管理職や外部評価担当教職員が策定に取り組みばよいのかもしれない。しかしながら、第二・第三の意義を考えれば、大学を構成する教職員全員が関与すべきであろう。

教育機関というものは、ゴールが複数あるサッカーゲームのようなものだとなえられることがある。とりわけ大学は、学習指導要領が存在せず、教育にあたって各部局や各教員の裁量が大きい。そのためそれぞれがそれぞれの目標のもとで教育活動を行いがちである。

教育学におけるパラダイムシフト後は、明確なDPのもとで、教員は授業や学生指導にあたり、職員は窓口対応や学生支援にあたる。管理職は学生のDP達成のために、組織をマネジメントする。このようにして全教職員が日々の業務遂行時のベクトルを一致させることによって、学生はDPで掲げられた能力の達成が可能となる。

3つのポリシー策定の推進責任者として想定されるのは、学長、教育担当副学長・理事、各研究科・学部長、総務担当部署、教務担当部署、FD委員会、自己点検委員会、大学教育センターに所属する教職員である。彼ら・彼女らが、こうした3つのポリシー策定の意義を適切に理解し、連携して作業を進めることができるかが問われている。それが可能となれば、この機会を全学的な組織開発 (Organizational Development) に発展させることができるだろう。

### 3つのポリシー策定にあたっての留意点

3つのポリシー策定の推進責任者は、具体的に以下の点に留意するとよいだろう。

- ① 3つのポリシー策定の意義を丁寧に説明する。
- ② 一部の教職員や部署のみで取り組みを進めず、全教職員・部署が関与して進める。
- ③ 意味ある学習を保証するために、十分な時間的余裕のある作業スケジュールを組む。
- ④ 全学としての統一感と各部局の多様性のバランスをどうするか事前に決め、リーダーシップを発揮して進める。

① 3つのポリシー策定の意義を丁寧に説明する。

本取り組みを外発的な意義、つまり法令による義務化への対応であることのみを強調しないことである。そのように説明してしまうと、各部局の担当者は形式的に3つのポリシーを策定するようになる。また、学外からの評価を過剰に気にするようになる。内発的な意義をより強調して伝えるとよい。

② 一部の教職員や部署のみで取り組みを進めず、全教職員・部署が関与して進める。

③ 意味ある学習を保証するために、十分な時間的余裕のある作業スケジュールを組む。

これまで3つのポリシーを整備してこなかった大学は、一部の教職員で、短時間で策定をしようとしがちである。冒頭で述べたように民間業者にアウトソーシングする大学もある。このような動きは、せっかくのFD・SD・ODの機会を自ら手放していることになる。

3つのポリシーをできる限り多くの教職員の参加のもとで作成していこうとすれば時間がかかる。筆者の前任校である愛媛大学では数年間かけて取り組んだ。策定と公表までの時期が迫っているため長く時間を取ることはできないだろうが、集中して熟議を重ね、納得のいく3つのポリシーを策定すべきだ。一時的に教職員に負荷がか

かったとしても、それは意味ある投資である。カリキュラムのマネジメント手法を修得し、全学・部局の3つのポリシーをよく理解した教職員が増えることにより、長期的に大学のマネジメントは円滑化するだろう。

④ 全学としての統一感と各部局の多様性のバランスをどうするか事前に決め、リーダーシップを発揮して進める。

3つのポリシー策定にあたっては、中央教育審議会大学分科会大学部会からガイドラインが出されているもの (中央教育審議会, 2016)、その記述スタイルに唯一の正解があるわけではない。そのため、書き方を巡っては、学内で様々な意見が出されるはずである。その際に、推進責任者が策定方針を明確にしておく必要がある。とりわけ、全学としての統一感を全面に出すのか、それとも各部局の個性や多様性を尊重するのかについて定めておくべきである。この点が不明確であると、作業が進行しなくなるし、部局からの不信感が高まってしまう。結果として、全学的な一体感が低下してしまう可能性もあるので、留意する必要がある。

### おわりに

政府の財政状況の悪化や社会における大学のポジションの低下等の変化を考えると、今後大学に対する外部評価の潮流はますます強まっていくことが予想される。また、カリキュラムを評価するための、全国的・世界的なスタンダードが次々に示されていくだろう。このような基準が出る度に、各大学が振り回されるようなことは避けなければならない。

大学が自律的な組織であり続けるためには、自ら育成すべき学生像を設定し (DP)、自ら育成する方法を設定し (CP)、それを公表したうえで、自ら評価軸を持って教育活動を行う必要がある。また自ら欲する学生像を設定し (AP)、適切な方法で入学者の選抜・受け入れを行う必要がある。

3つのポリシーを策定し公表することは、決して外的な圧力に屈することではない。むしろ、外的な圧力から自らの価値を守るための取り組みを自ら行うことなのである。