

研究ノート

国立大学アドミッションセンターと 意思決定機関・学部との関係性

— 教職員の語りをもとに —

大野 真理子

Received: 24 October 2022 / Accepted: 10 January 2023

— <要 旨> —

大学入学者選抜（入試）で受験者の資質・能力を多面的・総合的に評価するためには、アドミッションセンター（AC）を設置するだけでなく、大学全体を巻き込んだ議論ができる学内体制を整えることが重要である。そこで本研究は、国立大学 AC と意思決定機関・学部との関係性について、多面的・総合的評価を中心とした入試に関する意思決定プロセスならびに学部とのネットワーク構築といった観点から把握するため、アドミッション担当教職員を対象としたインタビュー調査を実施した。

その結果、大学執行部による多面的・総合的評価に対する期待及び入学者の決定権限の所在に関する考え方が意思決定プロセスに影響を与え、AC と意思決定機関・学部との関係性を規定する可能性が示された。具体的には、執行部及び学部の入試への関心の強弱が AC との関係性を規定し、意思決定のしやすさに影響する。

また、学部とのネットワーク構築の方法には、個人主体と組織主体のものがみられたが、入試の実施には学部の協力が必要という認識は両者に共通していた。つまり、日々の業務支援等を通じて相互理解を深め、利害関係の調整をしやすい状況を作ることにネットワーク構築の意義がある。

1. 問題と目的

1.1 大学入学者選抜をめぐる現状と課題

中央教育審議会（2014）の「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育、大学教育、大学入学者選抜の一体的改革について（答申）」は、高等学校教育と大学教育を円滑に結びつけるための大学入学者選抜のあり方として、知識の再生に偏った従来型の学力のみを評価する入学者選抜から、学力の三要素（①知識・技能、②思考力・判断力・表現力、③主体性・多様性・協働性）に基づいて入学志願者を多面的かつ総合的に評価する入学者選抜（以下、多面的・総合的評価とする。）への質的かつ抜本的な転換を求めた。

この多面的・総合的評価の充実・拡大に向けて、これまでに様々な取組みがなされてきた。先行研究では、「思考力・判断力・表現力」といった高次の学力を評価するためには、アドミッション・オフィス等の専門的組織の設置・強化や、アドミッション・オフィサー等の専門人材（以下、専門人材とする¹⁾）の配置が不可欠であると指摘されている（木村 2014、高大接続システム改革会議 2016）。これを踏まえ、文部科学省（2015）によるアドミッションセンター（以下、AC とする²⁾）整備・強化のための予算措置が行われた結果、特に国立大学において、AC の設置ならびに専門人材の育成・雇用が進んでいる（石倉ほか 2019、木村ほか 2022、宮本・杉山 2021、文部科学省 2022a、山本ほか 2019）。

一方、多面的・総合的評価の推進や支援という目的に対して、AC や専門人材を置くだけでは不十分であることを示す研究もある。例えば、大野（2023）は、多面的・総合的評価を実施する上で、アドミッションの現場が学内体制の整備を求めていること、さらには専門人材を雇用しても、活用することができなければ多面的・総合的評価の実施の円滑さにはつながらない可能性があることを指摘している。すなわち、大学入学者選抜で受験者の資質・能力を多面的・総合的に評価するためには、AC や専門人材の配置だけでなく、それらを取り巻く学内体制や組織のあり方を同時に検討していくことが喫緊の課題である。そのための手順として、まず、現状の AC の学内における位置づけについて実態を把握することが重要である。

それでは、AC をめぐる学内体制やその組織構成等に関する議論にはどのようなものがあるだろうか。主要な先行研究として、田村ほか（2007）、倉元（2014、2016）がある。田村ほか（2007）は、国公立大学の入学組織を

調査し、組織名称・目的に応じて「センター型」、「入試課型」、「非専門型」の3類型に分類した。また、倉元（2014）は、設置規則類に基づき、国立大学 AC の主な業務内容が「入試実施関連業務」、「入試広報・高大連携関連業務」、「入試研究関連業務」の3種類に分類されることを示した。その上で、国立大学 AC の実像が、AO 入試への関与という黎明期のイメージからかけ離れ、組織の性格が曖昧になってきていると指摘した（倉元 2016）。

しかし、これらの研究は、組織の外形的な特徴や、規則上に示された業務内容といった形式面での分類にとどまり、AC を取り巻く学内体制の内面的な実態に踏み込めていない点が課題として残る。上記の倉元（2016）も、分析対象とした規則類が AC の実際の活動をどの程度反映しているかについては保証できず、組織づくりに向けたさらなる調査研究が必要であると言及している。

1.2 意思決定プロセスとネットワーク構築への着目

学内体制の内面的な実態に踏み込むことが求められる背景には、大きく2つの側面がある。1つ目は、大学入学者選抜については多面的・総合的評価がもつ本質に関わる側面である。そもそも大学入学者選抜の役割は、「入学者受入れの方針に基づき、大学への入口段階で入学者に求める力を多面的・総合的に評価・判定すること」にあり（文部科学省 2022b: 1）、多面的・総合的評価の本質は、大学で学ぶ上で基礎となる資質・能力を適切に評価することである。その性質上、何をどのように評価すればよいかを明確にするためには、高度な評価能力をもった AC 所属のアドミッション担当教職員と、評価すべき内容の専門家であり実際に入学後の学生の教育に携わる学部教員との協働が不可欠である。この協働体制を確かなものにするためには、入学者選抜の制度設計や実施方法を検討する際に、全学的な規模で議論することがますます重要になる。それゆえ、入学者選抜に関する事項、とりわけ多面的・総合的評価に関する事項が、実際にどのように議論されているのかという大学内部の意思決定のプロセスに着目し、そこに AC がいかに関与しているのかを把握することが求められる。

2つ目は、多面的・総合的評価の充実・拡大に向けた AC の設置が、文部科学省の政策主導によるという側面である。文部科学省が特定の政策を推進する際に用いる主な手段として、補助金事業がある。しかし、このような補助金政策に頼った事業は大学に根づきにくい。例えば、太田（2016）は、スーパーグローバル大学創成支援事業の文脈において、補助金によって有

期雇用の教職員を雇用し、国際化プログラムを実施しても、事業終了に伴いプログラムも消滅するケースが多く、大学全体への波及効果が限定的であることを指摘する。これは、入学者選抜の文脈においてもあてはまる。安成（2021）は、大学教育再生加速プログラム事業に採択された AO 入試（現・総合型選抜）について、事業終了に伴い、継続実施に向けた財政的困難に直面したと述べる。しかし当該事例は、執行部の理解を得られたことで最低限の人員分の予算獲得に成功し、AO 入試を継続することができたという。これらの事例同様、AC も時限的な財政的措置によって拡大したという側面をもつため、組織の縮小・廃止を回避し、継続していくためには、大学内部からの多面的・総合的評価に対する理解を得ることによって、AC ならびに多面的・総合的評価を学内に根づかせていく必要がある。そのために、AC が執行部や学部とどのような関係性にあり、いかにしてネットワークを構築しているかの実態を把握することが重要である。

これら 2 つの側面を踏まえ、AC を取り巻く学内体制の内面的な実態について、多面的・総合的評価を中心とした入学者選抜に関する意思決定プロセスと学部とのネットワーク構築の観点から把握することを検討する。

1.3 本研究の目的

通常、大学で学部単位や全学規模の意思決定をする際は、特定の部署だけではなく複数の部署や関係者が集まる会議体での合議の上で議題が承認される（宮林 2019）。その合議の場として重要な機能を果たすのが、学部などの代表者によって構成される各種委員会である。大学が合意形成の過程を重視する場合、委員会での審議に向けて、議題を学部に持ち帰って意見を取りまとめて再調整するなど、意思決定までに数ヶ月以上の期間を要する場合もある（大津 2019）。つまり、委員会形式での合議の裏側では、事前に利害関係を調整するために、様々な者が関わり合って意見を述べ、互いに調整しあうという会議場以外での折衝、いわゆる「根回し」が試みられているのである。

この、委員会を通じて合意形成をはかる方法は、入学者選抜においても一般的である。例えば、国立大学 23 大学の AC の組織図及び活動内容を参照すると、ほとんどの大学に、入学者選抜に関する全学単位の意思決定の場として「(全学) 入試委員会」が設置されている（国立大学 AC 連絡会議 2013）³⁾。各大学の委員会設置規則を参照すると、入試委員会は、入学者選抜に関する重要事項を審議することを目的としており、学長あるいは入試担当副学長

など執行部を代表する委員や、各学部を代表する委員らによって構成されている場合が多い。この点において、入試委員会における執行部と学部の立ち位置は、国立大学間で比較的共通しているといえる。しかし、入試委員会における AC の立ち位置は、組織図を見る限り、上下関係のように描かれる場合もあれば、つながりがないように描かれる場合もあり、大学によって異なる。また、AC の設置場所も、機構のような上位機関の一部として描かれる場合もあれば、学長直下に描かれる場合もある（図 1）。

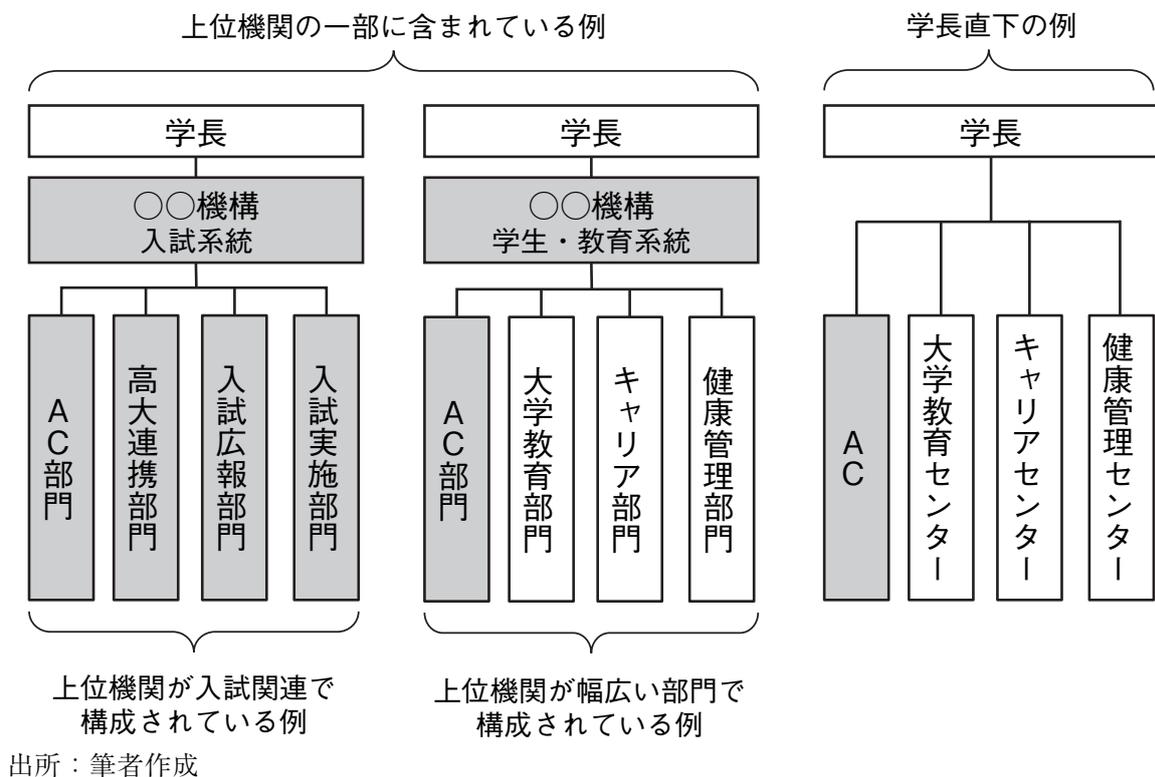


図 1 多様な組織図の例

このような、AC と意思決定機関である入試委員会との関わり方や組織の設置場所の違いは、AC による多面的・総合的評価に関する議題の提案や、承認に向けた調整方法といった意思決定のプロセスや学部とのネットワーク構築の方法に影響を与えると考えられるが、組織図から読み取れる情報には限りがある。以上を踏まえ、本研究は、国立大学 AC と意思決定機関・学部との関係性の内面的な実態について、多面的・総合的評価を中心とした入学者選抜に関する意思決定プロセスや学部とのネットワーク構築といった観点から、インタビュー調査を用いて把握することを目的とする。

2. 方法

2.1 調査概要

ACを設置している国立大学のアドミッション担当教職員を対象に、2021年8月から9月にかけてオンラインによる半構造化インタビュー調査を行った。時間は、1大学につき1時間程度である。

調査対象の選定にあたっては、大野（2023）で実施した、学士課程を有する国立大学82大学のアドミッション担当教職員を対象とした質問紙調査の回答を参考にした。具体的には、質問紙調査に回答した28大学のうち、ACを設置している21大学に調査協力を依頼した。その結果、7大学から協力を得た。ただし、うち1大学は調査協力者からの紹介である。

調査では、所属大学のACの構成と意思決定機関・学部との関係性を尋ねた。具体的には、1：ACの人員構成や職務内容・権限等、2：学部や入学者選抜に関する意思決定機関との関係性及び学部とのネットワーク構築方法、3：多面的・総合的評価に対する大学組織の理解の有無や、得られている支援の3点を尋ねた。

2.2 分析方法

文字に書き起こした発言内容を、①多面的・総合的評価を中心とした入学者選抜に関する意思決定のプロセス、②学部とのネットワーク構築の方法の2つの観点から分析した。具体的には、まず、全大学のスクリプトに対し、各大学のACの特徴をあらわす発言に小見出しを付記した。次に、付記した小見出しのうち、大学間で比較可能なものをキーワードにした。最後に、それらのキーワードを統合・比較し、大学間の共通点や相違点からみえてきたことを観点別に考察した。

なお、インタビュー内容を補完するため、各大学のウェブサイトで公開されている組織図や、ACならびに入試委員会の設置規則等を適宜参照した。

2.3 データの利用について

インタビューデータについては、調査回答者より研究に使用する許諾を得ている。その際、秘密の保持に関して、調査担当者以外には被調査者を特定できないように加工した上で調査者の指導教員に共有する場合があること、調査結果を用いて研究発表をする場合は個人情報編集の上で匿名化

すること、同意なくデータをウェブサイト等で公開・配布しないことを説明している。

3. 結果

3.1 回答大学の概要

協力を得られた7大学のうち、所在地が地方の大学が6大学、首都圏の大学が1大学であった。また、学部構成別類型は、単科大学が1大学、総合大学が6大学であった⁴⁾。入学定員は、1,000未満～2,000以上と幅があった。さらに、回答者の属性は、6大学がAC所属の専任教員（うち1大学は前任者）、1大学が入試課所属の職員⁵⁾であった。なお、アルファベットは調査を実施した順番に付した（表1）。

表1 回答大学の概要

大学	所在地	学部構成別類型	入学定員	回答者
A	地方	単科	1,000 未満	入試課職員
B	地方	総合	2,000 未満	専任教員
C	地方	総合	2,000 未満	専任教員
D	地方	総合	2,000 以上	専任教員
E	地方	総合	2,000 以上	専任教員
F	地方	総合	2,000 未満	専任教員
G	首都圏	総合	2,000 以上	専任教員

出所：筆者作成

ACの外形的な特徴として、設置場所が機構などの上位機関の下（以下、上位機関有型とする。）である大学が5大学、学長直下（以下、学長直下型とする。）である大学が2大学であった。上位機関有型の中にも、上位機関が、高大連携や入試広報といった入り口に関する部門のみで構成されている大学（以下、入試系統とする。）が1大学、入学者選抜から大学教育、就職支援など幅広い部門によって構成されている大学（以下、学生・教育系統とする。）が4大学であった。また、上位機関有型ACの組織の長は、理事や入試担当副学長といった執行部を代表する人員であり、学長直下型ACの組織の長は、AC専任教員であった。なお、上位機関有型ACで入学者選抜を担当する部門の長は、執行部を代表する人員、学部教員、AC専任教員と多様であった（表2）。

表2 ACの外形的な特徴

大学	設置場所	上位機関概要	組織の長	部門の長
A	上位機関有	入試系統	執行部代表	執行部代表
B	上位機関有	学生・教育系統	執行部代表	学部教員
C	上位機関有	学生・教育系統	執行部代表	執行部代表
D	上位機関有	学生・教育系統	執行部代表	専任教員
E	上位機関有	学生・教育系統	執行部代表	専任教員
F	学長直下	—	専任教員	—
G	学長直下	—	専任教員	—

出所：筆者作成

入学者選抜に関連する重要事項の意思決定機関は、名称や参加者層、規模は異なるものの、すべての大学で委員会制がとられ、複数の関係者による合議制が採用されていた。なお、すべての大学のACに専任教員が在籍していたが、AC専任教員の意思決定機関における審議権の有無は大学によって違いがみられた。具体的には、うち2大学では、AC専任教員は意思決定機関の構成員ではなく陪席という立ち位置であった。

ACの業務内容・権限に関する特徴としては、多面的・総合的評価に関する事項を含めた全学的な入試制度の設計（制度設計）や広報業務、調査研究業務が共通する職務内容としてあげられた。一方、AC専任教員が学部入試における受験者の評価に関与するか（評価関与）については、大学によって違いがみられた。具体的には、うち3大学では、AC専任教員が総合型選抜等の制度設計に加え、書類審査や採点業務、面接といった実際の評価業務にも携わっていた（表3）。

表3 入学者選抜に関する意思決定機関とACの業務

大学	意思決定機関	専任教員	審議権	制度設計	評価関与
A	部門会議	○	○	○	○
B	入試委員会	○	×	○	×
C	入試委員会	○	○	○	×
D	入試委員会	○	×	○	○
E	入試委員会	○	○	○	×
F	入試委員会	○	○	○	×
G	入試委員会	○	○	○	○

出所：筆者作成

3.2 各大学における AC の特徴

ここからは、大学ごとのキーワードと、キーワードのもととなった語りの概要をまとめながら、それらのキーワードから浮かび上がる各大学の AC が置かれた状況の特徴について記述していく。

A 大学のキーワードは、【AC 主導】、【評価への関与】、【組織としての根回し】、【強い権限】、【専任教員審議権あり】、【拡大傾向】である（表 4）。A 大学の AC の特徴は、執行部の入学者選抜に対する関心が強く、入試制度の検討が AC 主導で行われている点にある（執行部関心強・AC 主導タイプ）⁶⁾。執行部との距離が近く、非常に大きな権限を与えられており、実際の評価にも関与する。また、意思決定機関との関係性も強く、ネットワークも組織的に構築されている。執行部は、学部教員は教育に専念し、入学者選抜は専門家に任せるという方針である。その分、AC の人員増などの支援が手厚く、多面的・総合的評価の導入・拡大に向けた組織の理解は深い。

表 4 A 大学のキーワードと語りの概要

キーワード	語りの概要
【AC 主導】	入試を専門家に任せることで、学部教員が教育に専念できるよう少しでも負担を減らしたいという学長の考えが根底にある。
【評価への関与】	学校推薦型選抜は学部の個性が色濃く反映されるため関与していないが、総合型選抜では、制度設計のみならず実際の評価にも一部関与。
【組織としての根回し】	AC から各学部を理解を得るためのはたらきかけをするが、最終手段として組織の長（執行部代表）から学部長に対する根回しが存在する。
【強い権限】 【専任教員審議権あり】	学部の協力なくして入試の実施はできないという考えだが、意思決定機関は、議題を提案する AC 側にやや有利な人数構成になっている。
【拡大傾向】	今後は今以上に AC 専任教員が評価に関与していくことが期待されており、執行部側からも人員増加に向けた大きな支援を得られている。

出所：筆者作成

B 大学のキーワードは、【学部との関係強化】、【選出基準の曖昧さ】、【相談役】、【学部主導】、【専任教員審議権なし】、【個人としての根回し】、【縮小傾向】である（表 5）。B 大学の AC の特徴は、執行部の入学者選抜に対

する関心が弱く、入試制度の検討が学部主導で行われている点にある（執行部関心弱・学部主導タイプ）。AC 構成員に学部教員が入るため学部との関係を作りやすい一方、学部によって構成員の温度差があるという課題がある。学部の相談役として機能するが、入試制度の検討は学部主導であり、意思決定機関との関係性は弱い。そのため、教員個人によるネットワーク構築が求められている。また、多面的・総合的評価に対する執行部の理解がないわけではないが、令和 3 年度入学者選抜をもって改革は終わったものと思われており、AC の人員削減が進んでいる。

表 5 B 大学のキーワードと語りの概要

キーワード	語りの概要
【学部との関係強化】	AC が専任教員と各学部の代表者によって構成されており、部門の長（学部教員）が積極的に学部を巻き込もうと工夫をしてくれている。
【選出基準の曖昧さ】	各学部代表者の選出基準は学部任せられており、必ずしも入試を担当している委員が選ばれるとは限らない点に、やりにくさがある。
【相談役】 【学部主導】	受験者評価には入らないが、学部からの相談を受ける。全学的な方針は AC で決めるが、個別具体的な中身については学部任せられている。
【専任教員審議権なし】	意思決定機関である入試委員会における専任教員の立ち位置は陪席であり、あくまでサポート。正式なメンバーは部門の長（学部教員）。
【個人としての根回し】	同業者だけでなく、AC 外の多様な分野の人と交流することで個人的にネットワークを広げ、根回しへつなげることで仕事をやりやすくする。
【縮小傾向】	多面的・総合的評価への理解がないわけではないが、執行部の認識では入試改革は終了しており、AC の予算減に伴う人員削減が深刻な状況。

出所：筆者作成

C 大学のキーワードは、【大学をよく知る人物と働く環境】、【相談役】、【専任教員審議権あり】、【組織としての（制度化された）根回し】、【学部主導】である（表 6）。C 大学の AC の特徴は、執行部の入学者選抜に対する関心が中程度（言及なし）であり、入試制度の検討が学部主導で行われている点にある（執行部関心中・学部主導タイプ）。AC 構成員のバランス

がとれており、学部の相談役として機能する。また、意思決定機関との関係性は中程度であり、ネットワークは組織的に制度化されている。多面的・総合的評価に対する組織の理解はあり、執行部レベルで入試改革の重要性は説かれるものの、最終的な判断は学部主導で行われている。

表6 C大学のキーワードと語りの概要

キーワード	語りの概要
【大学をよく知る人物と働く環境】	大学の決定事項の経緯、学部の特徴・強みなどをよく知る入試課職員もACのメンバーであり、教員と職員が一緒に仕事をする環境にある。
【相談役】	個別具体的な入試の中身を決めるのは学部で、受験者の評価も学部教員の仕事だが、ACは学部からの相談に応じる相談役として機能する。
【専任教員審議権あり】	実質的な入試に関する意思決定機関は入試委員会で、専任教員も構成員としてACで作成した案を提出して審議を行う。
【組織としての（制度化された）根回し】	根回しとして年1回、学部をまわって意見交換を行っており、新入試など大きな変更がある場合は部会を立ち上げて意見交換を複数回実施。
【学部主導】	多面的・総合的評価のことを大学として理解してはいるが、それによって推薦・総合を増やしたわけではなく、最終的に判断するのは学部。

出所：筆者作成

D大学のキーワードは、【バーチャル組織】、【評価への関与】、【学部主導】、【個人としての根回し】、【大学ビジョンがない】である（表7）。D大学のACの特徴は、執行部の入学者選抜に対する関心が弱く、入試制度の検討が学部主導で行われている点にある（執行部関心弱・学部主導タイプ）。ACそのものは複数部署からの多様な人の寄せ集めであり、バーチャル組織である。（回答者の所属では）一部の入試区分で評価に関与しており、その際、個人の経歴を活かしたネットワークを活用するが、意思決定においては学部の声が強い。大学としてのビジョンがないため、多面的・総合的評価の導入意義を共有した上で取り入れる学部と、学生募集戦略上の妥協として取り入れる学部など、学部によって温度差がある。

表7 D大学のキーワードと語りの概要

キーワード	語りの概要
【バーチャル組織】	ACは対外的なわかりやすさを求めた外向けの組織であり、実際は複数の部署からの多様な人材の寄せ集めである。
【評価への関与】	総合型選抜において、学部と調整しながら評価のデザインを決め、書類の予備審査などの実際の評価にも関与している。
【学部主導】	大学として一般選抜以外の定員増を目指すも、学部の声が強くと、総合型選抜への熱量も異なるため、導入判断は学部に任されている。
【個人としての根回し】	(回答者個人の前職にあたる)高校教員としての経験が、学内調整をする際の説得力を高めることにつながっている。
【大学ビジョンがない】	大学として戦略をもって、求める仕事を限定して人材を雇用するなどのビジョンがないと、AC専任教員が雑用担当で終わることへの危機感。

出所：筆者作成

E大学のキーワードは、【学部との関係強化】、【学部主導】、【個人としての根回し】、【上位機関の弊害】、【学長リーダーシップ】、【大学ビジョンあり】、【拡大傾向】である(表8)。E大学のACの特徴は、執行部の入学者選抜に対する関心が強く、入試制度の検討が学部主導により行われている点にある(執行部関心強・学部主導タイプ)。ACは学部をサポートする存在として寄り添い、学部と議論を重ねることで信頼関係を構築してきた経緯がある。ACと学部の協働という側面も有するものの、入試制度の検討はあくまで学部主導である。その際、上位機関有型のACとして、同じ上位機関内に学部と対立する部署があるとネットワーク構築の面でマイナスになることがある。多面的・総合的評価に関して執行部にビジョンがあり、その実現に向けたACの人員増などの支援を受けられている。

表8 E大学のキーワードと語りの概要

キーワード	語りの概要
【学部との関係強化】	学部に寄り添うスタイルで、入試の現場で実施担当の先生たちと議論を重ね、一緒に苦勞することを通じて信頼関係を構築してきた。
【学部主導】 【個人としての根回し】	焦らず時間をかけ、ACの提案を無理強いせず、導入したい学部をサポートするという立ち位置で、あくまで入試の主導権は学部にある。

【上位機関の弊害】	相互に関連性のない組織がまとめられているにも関わらず、上位機関内に学部と対立する組織があると学部から身構えられてしまう。
【学長リーダーシップ】	総合型選抜の拡大は学長のトップダウンによる方針であり、それを実現するために必要な人員を強化するための支援を得られている。
【大学ビジョンあり】 【拡大傾向】	大学執行部として、大学の個別試験へのサポートを手厚くしたいという姿勢があり、問題作成に向けた教員枠の拡大が続いている。

出所：筆者作成

F大学のキーワードは、【AC主導】、【相談役】、【組織としての根回し】、【学部との関係強化】、【個人としての根回し】、【学長リーダーシップ】、【大学ビジョンあり】である（表9）。F大学のACの特徴は、執行部の入学者選抜に対する関心が強く、入試制度の検討がAC主導により行われている点にある（執行部関心強・AC主導タイプ）。ACの学内でのプレゼンスは高く、提案する側と相談を受ける側の双方として機能する。その関係性に至るまで、設立当初から学部からの様々な依頼を受けることによって、信頼関係を構築してきた。多面的・総合的評価に関して執行部にビジョンがあり、それが組織目標に組み込まれている。よって、執行部の構成員が入れ替わっても入試改革に関する意思決定がしやすい環境が続く。

表9 F大学のキーワードと語りの概要

キーワード	語りの概要
【AC主導】 【相談役】	複雑化する入試制度を読み解き学部へ情報提供ならびに実施方法の提案を行いつつ、学部からの相談への支援も担う。
【組織としての根回し】	中期計画などで決定されている事項については学部の反対ではひっくり返らないが、反対しそうな学部とは事前に意見交換を行う。
【学部との関係強化】 【個人としての根回し】	はじめは学部からのお願いを全部受けて少しずつ信頼を得ていき、次第に学部からの相談も増え、ACからの提案もしやすくなった。
【学長リーダーシップ】 【大学ビジョンあり】	入試改革に熱心な学長がいた際のACへの予算投入や組織的支援が大きく、入試改革が大学の目標として組み込まれている。

出所：筆者作成

G大学のキーワードは、【評価への関与】、【相談役】、【個人としての根回し】、【組織としての根回し】、【学風】、【独自の教員組織】である（表10）。G大学のACの特徴は、執行部の入学者選抜に対する関心が中程度（言及なし）で、入試制度の検討がACと学部の協働により行われている点にある（執行部関心中・協働タイプ）。ACは、提案する側と相談を受ける側の双方として機能するだけでなく、実際の評価にも関与する。そのため、学部とともに入学者選抜を実施する存在として、意見交換等を通じてネットワークを構築してきた。筆記試験のみによらない入学者選抜を導入することに対する学部教員の心理的な抵抗が少ないため、多面的・総合的評価に関する提案や意思決定がしやすい環境にある。

表10 G大学のキーワードと語りの概要

キーワード	語りの概要
【評価への関与】	複数のAC専任教員で入試の実施・調査研究を行い、学部教員と協働して書類審査や面接といった実際の受験者の評価に関与している。
【相談役】	ACからの案を提出するだけでなく、学部からの相談を受けて一緒に考えるという相談役としての側面も有している。
【個人としての根回し】	評価業務と一緒に実施する中で学部長と意見交換をし、面白がって入試をやってくれる教員を探していく中で人間関係ができあがる。
【組織としての根回し】	苦勞する場面もあるが丹念にやること、対話重視の執行部代表とともに粘り強く学部と談話を繰り返すことで、お互いを知っていく。
【学風】 【独自の教員組織】	教員の学部への帰属意識がなく、また、早い時期から多面的・総合的評価を実施していたためか新しい入試の取組みに対する抵抗が少ない。

出所：筆者作成

4. 考察

ここからは、ACと意思決定機関・学部との関係性について、①多面的・総合的評価を中心とした入学者選抜に関する意思決定のプロセス、②学部とのネットワーク構築の方法の2つの観点から、各大学のキーワードを統合・比較し、大学間の共通点や相違点からみえることをまとめる。

4.1 観点① 入学者選抜に関する意思決定プロセス

各大学の AC の特徴をまとめ、執行部の入学者選抜に対する関心の程度に応じて並べたのが、表 11 である。すべての大学で、入学者選抜に関する実質的な意思決定機関として、学長など執行部側の代表者と、学部長や各学部の入試担当教員など学部側の代表者によって構成される全学単位の入試委員会を設置しており、複数の関係者による合議制が採用されていた。また、入試委員会の場に AC が作成した提案事項を諮るという点にも共通点がみられたが、専任教員など AC の代表者が入試委員会の構成員であるかどうかは大学によって異なっていた。

表 11 入学者選抜に対する執行部の関心と入試制度の検討を主導する部局

大学	執行部関心	主導	組織の拡縮	AC のタイプ
A	強	AC	拡大傾向	執行部強・AC 主
F	強	AC	現状維持	執行部強・AC 主
E	強	学部	拡大傾向	執行部強・学部主
C	中（言及なし）	学部	現状維持	執行部中・学部主
G	中（言及なし）	協働	現状維持	執行部中・協働
B	弱	学部	縮小傾向	執行部弱・学部主
D	弱	学部	現状維持	執行部弱・学部主

出所：筆者作成

具体的には、B 大学・D 大学の AC 専任教員には審議権はなく、所属する上位機関の長あるいは部門の長が構成員として審議に加わっていた。両大学に共通する特徴は、入学者選抜に対する執行部の関心が比較的弱いことと（執行部関心弱）、個別具体的な入学者選抜の内容の決定に関して学部の意向が尊重される点である（学部主導）。例えば、B 大学の執行部は、大学入学共通テストへの記述式問題の導入や英語外部試験の利用といった、高大接続改革における様々な施策の延期・中止を受けて一連の入試改革は終わったと捉え、AC への人員配置の重要度が下がったと認識し、結果として AC の規模は【縮小傾向】にある。D 大学の執行部は、あくまで入学者の決定権限は学部にあるとして、大学としてのビジョンをあえて明確に示さず、【学部主導】で多面的・総合的評価の導入判断を委ねている。

その一方で、A 大学・F 大学のように、入学者選抜に対する執行部の関心が比較的強く（執行部関心強）、個別具体的な入学者選抜の内容の提案・実

行における AC の裁量が大きい事例もみられた (AC 主導)。具体的には、A 大学は、執行部から AC 専任教員に【強い権限】が付与されており、意思決定機関も意見が割れた際に AC 側の意見が通りやすい人数構成になっている。F 大学は、執行部が【リーダーシップ】をもって【大学ビジョン】を共有し、入試改革を大学として遂行すべき組織目標として示すことによって、AC の提案事項が実現しやすくなるようにしている。なお、E 大学は、あくまで入学者選抜の主導権は学部にあるものの、執行部が【リーダーシップ】をもって【大学ビジョン】を共有するという点では F 大学と類似しており、示したビジョンの実現に必要なものを AC 専任教員に直接問いかけて支援している。

これらの事例の比較からは、大学執行部が AC や多面的・総合的評価に対して期待することや、入学者の決定権限の所在に関する考え方の違いが、意思決定プロセスに影響を与え、AC と意思決定機関・学部との関係性を規定する可能性が窺える。換言すれば、執行部及び学部の入学者選抜に対する関心の強弱が、執行部や学部と AC との関係性を規定し、AC が提案する事項 (特に、多面的・総合的評価の拡充に向けた提案など) の意思決定機関における承認のしやすさに影響を与えているようだ。例えば、A 大学・F 大学のように、「執行部強・AC 主タイプ」は、執行部の要望を AC がくみ取り、AC からの提案という形で学部に承認してもらうことが求められるが、執行部からある程度の権限が与えられているため、学部の説得に比較的有利な環境が整備されており、大学内部に強固に根づいた AC と言えよう。一方、B 大学・C 大学・D 大学のように、「執行部中～弱・学部主タイプ」は、AC が学部に対して無理強いするような提案をすることはないが、その分、AC の存在意義や目的の不明瞭さにつながる危険性もはらんでおり、大学内部への根づきには危うさを伴う AC と言えよう。

また、両者の中間として、E 大学のような、「執行部強・学部主タイプ」は、執行部の要望を AC がくみ取って提案するという意味では、「執行部強・AC 主タイプ」に類似しているが、学部に主導権があるという点で、両者が納得する最適解を目指すための相談・交渉の方法次第では、執行部と学部との板挟みになり、AC の立場が不安定になる可能性もある。G 大学のような、「執行部中・協働タイプ」は、入試制度の設計や実際の評価を AC 専任教員と学部教員とが協働して行うという学内の風土ができあがっているため、大学内部、特に学部に深く根づいた AC と言えよう。

4.2 観点② 学部とのネットワーク構築の方法

前節では意思決定プロセスの観点から、執行部及び学部の入学者選抜に対する関心の強弱が、ACと意思決定機関・学部との関係性を規定する可能性について検討した。大学内部への根づきという意味でタイプごとに異なる傾向は見られるものの、意思決定機関が合議制である以上、いずれのタイプでも、意思決定に関わる学部とのネットワーク構築が重要になる。では、学部とACとのネットワークはどのように構築されているのだろうか。

学部と良好な関係を築こうと工夫している点は、すべての大学のACで共通していた。また、既にネットワーク構築もなされており、意思決定を容易にするためのツールとして活用されていた。しかし、その構築方法は、【個人】が主体のものと【組織】が主体のものに分かれた。具体的には、B大学・D大学・E大学のAC専任教員は、個人の力量で学内の多様な関係者との交流の機会を広げようとしていた。例えば、B大学のAC専任教員は、ACの中にこもっているだけでは業務遂行に支障をきたすことに気づき、学内をはじめ多様な分野の人との交流を通じて、ときには【相談役】になり、個人的に広げていったネットワークを根回しに有効活用していた。また、D大学のAC専任教員は、【個人（自身）】の前職である高校教員という経歴を全面に押し出すことによって、ACが提案する内容に元高校教員のお墨付きを与え、説得力を高めるといった交渉の方法を用いていた。さらに、E大学のAC専任教員は、【個人】の信念に基づき、焦らず時間をかけることによって、総合型選抜を導入したいと考えている学部を丁寧にサポートすることで信頼関係を築き、導入学部を増やしていった。

一方、A大学・C大学のように、組織内で根回しのルートがある程度確立されている大学もある。例えば、A大学では、ACの提案と学部の考えが合致しなかった際に、AC専任教員と学部担当者間の調整によって意見をまとめることを原則としているが、それとは別に最終手段として執行部代表と学部長との懇談の場が設けられることもあり、【組織としての根回し】が可能な状態が整っている。また、C大学では、年に一度、学部をまわって意見交換を行うことが定例行事として設定されているだけでなく、入試制度が大きく変更するような場合には専門部会を立ち上げて意見交換の場をもつという一連の流れができており、【組織としての（制度化された）根回し】が制度として定着している。

さらに、F大学・G大学のように、【個人】と【組織】の双方を組み合わせ用いている大学もある。F大学では、中期計画等で入学者選抜改革の実

施が決定されている以上、【組織としての根回し】は済んでいると言えるが、この【組織】レベルの根回しの背景には、【個人】として学部からの依頼をこなしてきたことによって培った信頼関係があった。また、G大学では、受験者の評価業務を通じて、【個人】として学部教員と対話をする中で人間関係を構築し、【組織】としても、対話重視の執行部代表とともに粘り強く学部と談話を繰り返している。

このように、構築の方法は複数あれど、多面的・総合的評価を実施する上で、なぜ学部と良好なネットワークを構築する必要があったのだろうか。その背景には、入学者選抜はACだけでは実施できない、すなわち学部の協力がなければ実現できないという共通認識があった。そのことは、多くの大学がAC主導ではなく、学部主導で入試制度を検討していることから理解できる。回答大学の多くのACにとって、ACからの提案事項は「お願い」であって、協力を依頼する事項なのである。その依頼を受け入れてもらいやすくするために、いきなり「こうしてほしい」を伝えるのではなく、日々の業務支援等を通じて、相互理解を深め、議論や利害関係の調整をしやすい状況を作っておくための工夫として、ネットワークが構築・活用されているのだ。

なお、ネットワークの構築は、ACの学内でのプレゼンスを強化する可能性をもつ営みであることも窺える。B大学・D大学のACの特徴は「執行部弱・学部主タイプ」であり、ACの存在意義や目的の不明瞭さにつながる危険性をはらんでいた。組織的な支援を期待することが難しい状況にある可能性が高い中、それを克服し、かつACのプレゼンスを確かなものとするために、【個人としての根回し】の方法を編み出したと捉えることもできよう。同様にC大学は「執行部中・学部主タイプ」であり、B大学・D大学に近い立ち位置にあるが、【組織としての（制度化された）根回し】の存在が、学内でのACの認知を向上させ、プレゼンスを強化することに寄与していると言えるだろう。E大学は「執行部強・学部主タイプ」であり、ややもするとACの立場が危うくなる可能性もあったが、執行部の考えを押し付けるのではなく、腰を据えて取り組むという【個人】の姿勢をもつことによって、その問題を解決している。

ただし、E大学のAC専任教員は、同時に、このような【個人】で培ってきたネットワークが、ACの設置場所が「上位機関有型／学生・教育系統」であるがゆえに、悪影響を受ける場合があることに言及している。この上位機関について、鳴野（2003: 312）は、「単に入学者選抜機能を統合化するだ

けではなく、教育機能の面についても包含した入学・教育・卒業を一貫的に遂行する組織」として、その重要性を指摘している。現在、嶋野（2003）が推奨した、上位機関有型（いわゆる機構型）の組織は AC のあり方として一般的である。しかし、E 大学は、上位機関有型であることが、学部とのネットワーク構築においてマイナスに働く面があることを【上位機関の弊害】として指摘する。具体的には、学部と対立するような組織が同じ機構内にあることで、AC も機構側の人間だと学部から警戒されると、【個人】で信頼関係を築こうとする取組みの妨げとなり、結果として、上位機関の存在が仕事をやりにくくする要因になるという。

5. まとめと今後の課題

本研究では、国立大学 AC と意思決定機関・学部との関係性の内面的な実態について、多面的・総合的評価を中心とした入学者選抜に関する意思決定プロセスや学部とのネットワーク構築といった観点から把握することを目的として、国立大学のアドミッション担当教職員を対象にインタビュー調査を実施した。その結果、大学執行部による多面的・総合的評価に対する期待や、入学者の決定権限の所在に関する考え方が意思決定プロセスに影響を与え、AC と意思決定機関・学部との関係性を規定する可能性が示された。具体的には、執行部及び学部の入学者選抜に対する関心の強弱が、執行部や学部と AC との関係性を規定し、意思決定のしやすさに影響する可能性が示された。また、学部とのネットワーク構築の方法には、個人主体のものと組織主体のものがみられたが、両者に共通していたのは、入学者選抜の実施には学部の協力が必要不可欠という認識であり、日々の業務支援等を通じて相互理解を深め、議論や利害関係の調整をしやすい状況を作ることにネットワーク構築の意義があることが示された。

一方で、得られた結果からは、大学ごとに組織構成の様相が多種多様であることも示されており、上記の視点のみでその実態を把握したと言い切ることは難しい。また、大学間で AC が設置されてからの期間に幅があるため、AC 設置当時の入学者選抜に関する政策状況をあわせて検討するなど、各大学の AC の成立ちや変遷によっても、AC と意思決定機関・学部との関係性が変わってくる可能性がある。回答大学への追加調査や、他大学の AC に調査範囲を広げることで、その内面的な実態に迫る必要がある。

また、本研究が描写した関係性は、あくまで調査時点のものであり、執行

部の交代や AC 専任教員の異動等によって変わる可能性を含む。特に、個人主体で構築されたネットワークは、その個人だからこそ維持できている側面も否定できない。しかし、個人主体で構築されたネットワークであっても、それが制度化されることで組織主体のネットワークに変容することも考えられる。今後、縦断的な調査を通じて、その変容のプロセスや可能性について検討することが求められる。

さらに、本研究は、AC の視点から意思決定プロセスへの関与や学部とのネットワーク構築の方法をみているため、入学者選抜に関わる一部のアクターからの情報を捉えているに過ぎない。本研究の知見を踏まえるならば、どの大学においても「入学者選抜の実施に必要不可欠」と認識されている学部は、言うまでもなく重要なアクターのひとつである。多面的・総合的評価の充実・拡大に向けた学内体制や組織のあり方を検討していく上で、学部は、入学者選抜において学部が有する権限の範囲をどこまでと考えているのか、そして、学部にとって AC とはどのような相手なのか、その関係性や多面的・総合的評価への姿勢について調査を行うことが課題である。

注

- 1) 高大接続システム改革会議（2016: 50）には、「個別大学における入学者選抜改革を推進するため（中略）アドミッション・オフィサーなど多面的・総合的評価による入学者選抜を支える専門人材の職務の確立・育成・配置等に取り組むことが必要」とある。しかし、求められる職能や職位等の詳細は示されず、どのような要件を備えれば専門人材と言えるのか明確ではない。
- 2) 専門的組織の呼称は大学ごとに様々であるが、本研究では倉元（2016）を参考に、総称してアドミッションセンター（AC）と表記する。
- 3) 組織図の掲載範囲は大学の裁量とみられ、各種委員会等の意思決定機関の設置状況や関連部署との関係性を明示する大学もあれば、実在する部署のみを掲載する大学もあった。そのため、組織図に「（全学）入試委員会」がないからといって、当該大学に全学単位の入試委員会が存在しないわけではない。
- 4) 吉田（2002）による学部構成を踏まえた国立大学の類型を参考に、総合大学を人文・社会・自然・医の 4 領域すべての学部をもつ大学、単科大学を 1 領域からなる大学とした。
- 5) 当該大学にも AC 専任教員が所属しているが、調査時点で在籍年数が 3 年未満と短かったため、調査趣旨を鑑み、AC の業務と密接に関わる入試課に長く

在籍し、実態をよく知る職員に対応してもらった。

- 6) 執行部の入学者選抜に対する関心の程度（強い・弱い）は、調査協力者から実際に得られた語りをもとに構成した。ただし、関心の程度が具体的に語られなかった事例は「中程度（言及なし）」とし、3段階で説明した。

参考文献

- 中央教育審議会、2014、「新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育、大学教育、大学入学者選抜の一体的改革について（答申）」。
(https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1354191.htm, 2022.10.15)
- 石倉佑季子・川嶋太津夫・山下仁司、2019、「多面的・総合的評価の実現に向けて－入試専門家育成のあり方－」『大学入試研究ジャーナル』29: 211-6。
- 木村拓也、2014、「大学入試の歴史と展望」繁舂算男編『新しい時代の大学入試』金子書房、1-35。
- 木村拓也・山本以和子・西郡大・立脇洋介・植野美彦・池田輝政、2022、「我が国における大学入試に関する専門職団体の必要性和その展望－一般社団法人大学アドミッション専門職協会の設立背景を中心に－」『大学入試研究ジャーナル』32: 220-7。
- 国立大学 AC 連絡会議、2013、「加盟大学の組織と概要」『国立大学 AC 連絡会議 10 周年記念誌』44-67。
- 高大接続システム改革会議、2016、「最終報告」。(https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/033/toushin/1369233.htm, 2022.10.15)
- 倉元直樹、2014、「AC の役割－大学入試に関する研究機能を中心に」繁舂算男編『新しい時代の大学入試』金子書房、130-52。
- 倉元直樹、2016、「国立大学における AC の組織と機能」『大学入試研究ジャーナル』26: 89-96。
- 宮本俊一・杉山学、2021、「『アドミッションセンター』の多機能化－国立大学における位置づけと高大接続改革－」『群馬大学社会情報学部研究論集』28: 53-65。
- 文部科学省、2015、「国立大学経営力戦略について」。(https://www8.cao.go.jp/cstp/gaiyo/yusikisha/20150903/siry01_3.pdf, 2022.10.15)
- 文部科学省、2022a、「令和元年度の大学における教育内容等の改革状況について（概要）」。(https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/1417336_00008.htm, 2022.10.15)
- 文部科学省、2022b、「令和 5 年度大学入学者選抜実施要項について（通知）」。
(https://www.mext.go.jp/content/20210617-mxt_daigakuc02-000010813_1.pdf,

2022.10.15)

宮林常崇、2019、「大学の組織体制」中井俊樹編著『大学 SD 講座 1 大学の組織と運営』玉川大学出版部、68-78。

大野真理子、2023、「大学入学者選抜における多面的・総合的評価の実施上の課題－専門的組織・専門人材の整備・活用に関する国立大学の状況に着目して－」『京都大学教育学研究科紀要』69: 221-34。

太田浩、2016、「高等教育の国際化をめぐる動向と課題」『国際教育』22: 1-9。

大津正知、2019、「大学の意思決定」中井俊樹編著『大学 SD 講座 1 大学の組織と運営』玉川大学出版部、79-90。

鳴野英彦、2003、「国立大学におけるアドミッション・オフィスの系譜」夏日達也編『高校と大学のアーティキュレーションに寄与する新しい大学入試についての実践的研究（平成 12～14 年度日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究（A））研究成果報告書』301-13。

田村幸男・高橋俊一・赤平有子・笠原龍司、2007、「わが国大学の入学組織の研究－入試課から『エンロールメント・マネジメント』機構へ」『山形大学紀要（社会科学）』38(1): 67-106。

山本以和子・木村拓也・立脇洋介・西郡大、2019、「アドミッション人材の専門性強化とキャリア開発 I－能力開発研修会参加現況と課題－」『大学入試研究ジャーナル』29: 285-90。

安成英樹、2021、「入試を創るということ－お茶の水女子大学新フンボルト入試の挑戦－」宮本友弘・久保沙織編『東北大学大学入試研究シリーズ 大学入試を設計する』金子書房、99-119。

吉田文、2002、「国立大学の諸類型」『国立大学の構造分化と地域交流』国立学校財務センター、183-93。

謝辞

ご多忙の中、インタビュー調査にご協力くださったアドミッション担当教職員の皆さまに、厚く御礼申し上げます。