

国立大学入試担当課職員の汎用性と専門性

－法人化と高大接続改革に伴う職能開発－

武藤英幸

＜要 旨＞

本稿の目的は、法人化を機に、戦略的大学経営を展開している国立大学において、高大接続改革に伴って入試担当課とその職員に求められる機能および職能について検討することである。

法人化前から、各国立大学における入学者選抜に係る業務は、文部科学省など関係機関による各種「取り決め」に則して、入試担当課が忠実かつ正確な「実施機能」を発揮してきた。

一方、このたびの高大接続改革に関する中央教育審議会等での一連の検討の中で、大学職員の専門職化がその議論対象の一つとなった。この専門職化の議論が活発化したのは、21世紀突入前後に専門組織としてのアドミッション・オフィスや専門職としてのアドミッション・オフィサーの整備・配置等が議論の俎上に載ったのと同時期である。

このような状況下で、今後、入試担当課が果たすべき業務上の「企画立案機能」と担当職員の養成に着目して、入学者受入に関する業務の専門性や教職協働の在り方を探りたい。

1. はじめに

このたびの高大接続改革に関する政府の議論・検討は、平成 25 (2013) 年 10 月の教育再生実行会議第四次提言、平成 26 (2014) 年 12 月の中央教育審議会 (以下「中教審」という) 『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)』 (以下「高大接続答申」という) を踏まえ、平成 27 (2015) 年 1 月に文部科学省によって高大接続改革実行プランが策定され、これに基づき、平成 28 (2016) 年 3 月に高大接続システム改革会議『最終報告』が

まとめられるという経過を辿ってきた。

高大接続改革とは、① 高等学校教育、② 大学教育、③ この両者を接続する大学入学者選抜という、これら三者を連続した一つの軸として、一体的に改革するものと定義づけられているが、入学者受入に関する業務を所掌している入試担当課が担う役割は、どの大学も重要であろう。

そこで本稿では、入試担当課の業務内容と機能に着目し、平成16(2004)年4月の法人化を機に、戦略的大学経営を展開している国立大学において、高大接続改革に伴って事務職員に求められる職能について検討することを目的とするとともに、入学者受入に関する業務の専門性や教職協働の在り方についても探ることとしたい。

2. 国立大学における入試担当課の役割

2.1 入試担当課が果たしてきた事務機能

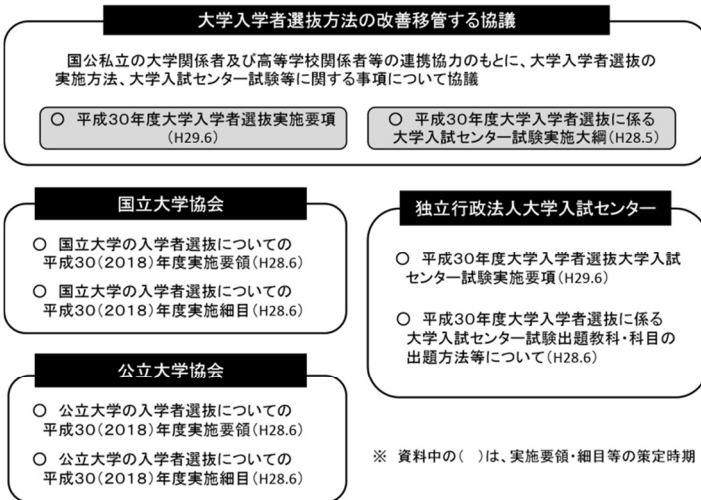
国立総合大学の事務組織規程あるいは事務分掌規程の類を比較すると、入試担当課が抱える業務、すなわち入試業務の内訳は、どの大学も大差はない。総じて、① 入学者選抜、② 入試広報、③ それらの業務改善に資する統計調査に関する事務を所掌していることが分かる¹⁾。入試業務は、より優秀な学生の確保・獲得を目的とした入学者受入に係る業務である。そのため、入学者選抜によってその目的が達せられるよう、質の高い入試広報や統計調査等の活動が日々重ねられている。

その中でも、典型的な業務である入学者選抜については、平成27(2015)年4月1日改正施行前の学校教育法施行規則第144条において、「学生の入学は、……教授会の議を経て、学長が、これを定める。」とだけ規定されていた。もとより、大学の入学者選抜は、各大学において自主的に公正かつ妥当な方法により実施される必要があるため、文部科学省は、入学者選抜の公正を期するとともに、高等学校をはじめとする後期中等教育への影響を考慮し、大学に対する助言の一環として「大学入学者選抜実施要項」を定め、毎年、各国公私立大学の学長あてに通知している。

この文部科学省による通知の起源は、昭和22(1947)年4月の新制大学発足に先立って、その入試の実施方法について解説した『昭和二十四年度新制大学(並びに専門学校等)入学者選抜方法の解説』という冊子を、当時の文部省が大学等に配布したこととされる(佐々木1983)。その後、時代の要請に基づく幾多の入試改革、あるいは、法人化による大きな高等教

育改革を経てはきているものの、各国立大学の入試業務の根幹は、依然として文教政策に則した入学者選抜の実施に関する「取り決め」等に依拠し、入試の適切かつ確実な実施体制の構築・維持が図られている。その「取り決め」等の現在の全体像は図1のとおりである。それら「取り決め」等を主管する各機関によって、各大学関係者へ入学者選抜の実施方法あるいは体制整備に係る要項・要領等が詳細に周知されるとともに、理解と協力を求める説明会が毎年開催されている。その上で、各大学の入試担当課職員は、長年、その「取り決め」等に沿って、幾多の連絡調整を通じて、自大学の人員・施設・経費等の諸条件を勘案した業務マニュアルの作成と学内説明会の実施等により、試験監督者ほか入試関係スタッフへの周知徹底を図り、万全の態勢で毎年の入試実施に漕ぎ着けている。

すなわち、戦後日本の国立大学における入学者選抜は、国の時代から法人化後の現在に至るまで、文部科学省（旧文部省時代を含む）や国立大学協会などの上級監督機関や連携協力組織等を発信源とする「取り決め」等が網羅され、これらを大学の入試担当課職員が忠実かつ迅速に体现するという仕組みが構築されてきた。それゆえ、入試担当課は、長年にわたって入学者受入に係る「実施機能」を担ってきたのである。



出典：文部科学省主催「平成29年度大学入学者選抜・教務関係事項連絡協議会」配付資料から抜粋

図1 平成30年度大学入学者選抜に関する取り決め等について

2.2 行財政改革に導かれた事務機能の変容と専門化

平成16(2004)年4月に国立大学法人化が施行され、これを機に、各国立大学では、文部科学省の指導の下、目標計画・評価制度の導入、外部資金の獲得と資産の有効活用、人事制度の多様化・弾力化などの施策を推進し、目標達成に向けて、国民への説明責任を果たしながら、独自の競争力強化を図るという民間手法を意識した戦略的大学経営を実践することとなった。そもそも、国立大学の設置形態に関する議論は、古くは明治の初めから存在し、当時は、「学問の自由」や「大学の自治」が侵されることを危惧したことに起因するものとされるが(天野 2006a)、このたびの国立大学法人化は、かつての橋本龍太郎内閣時代において、大学改革の流れと並行する強力な行財政改革の流れに起因するものであった(大崎 2011)。

ここで注目すべきは、平成9(1997)年12月の行政改革会議『最終報告』において、政策の企画立案と事業の実施の渾然一体化から脱し、「企画立案機能」と「実施機能」の組織的分離を通じて、肥大化する行政事務の機能分化が図られたことである。その概要は、表1のとおりである。

法人化前の国立大学は、学校教育法第1条に定める学校ではあるものの、一方で、当時の国立大学設置法²⁾において、文部科学省(旧文部省時代を含む)が直接の設置者となることを定めていた。それゆえ、文教行政に関わる事務の一端を担うという一面を併せ持っていた。行政改革会議『最終報告』では、行政機構の枠組みの中で、行政機能の減量(アウトソーシング)と効率化等といった観点から、国立大学の見直しについても触れられることとなったのである。

このような経緯から、国の行政事務機能を有する国立大学においても、組織運営において「企画立案機能」の重要性に関する議論が活発化した。それと同時に、法人化への移行過程において、後述のとおり、入学者受入に関する業務の専門性や専門家の必要性に関する議論も並行して行われることとなった。しかし、入学者受入に係る「実施機能」を引き続き入試担当課が担うことに異論はなくとも、従来から業務上の専門性が注視されてきたがゆえに、もう一方の「企画立案機能」については、それを担える人材の確保を既存の事務体制に見出すという議論には発展しなかった。すなわち、高度な専門性を有する人材(以下「専門的職員」という)の必要性に関する議論は、法人化に向けた課題山積による繁忙を極める中、入試担当課や学内他部署の現有職員に対する人材開発・職能開発を施す時間的余裕もなく、適任者を教員あるいは学外専門家に求める方向へと進むことで、

専門的職員を迎え入れる素地を調える大学も現れ、国立大学法人化へと突入していくこととなったのである。

表 1 「21 世紀型行政システム」への転換に向けての仕組み・特性・方策

	仕組み	特性の概要	具体的方策
1	総合性・戦略性の確保	国内外の環境変化と多様な政策課題に即応し、総合的・戦略的に大胆な価値選択と政策立案を行うことが必要	① 企画立案機能と実施機能の分離 ② 重要政策についての総合調整力の向上 ③ 行政目的別大括り再編成・相互提言システムの導入
2	機動性の重視	緊急かつ重要な課題への政策判断への機を逸することのないよう意思決定を抜本的に迅速化することが重要	
3	透明性の確保	行政が公正な政策判断を保つために、その意思決定を透明かつ明確な責任の所在の下に行うことが必要不可欠	① 行政情報の公開と国民への説明責任の徹底 ② 国民的視点からの公正な政策評価機能の向上
4	効率性・簡素性の追求	市場や社会が行政の効率化を不断に監視し、効率性の確保を担保することができるシステムを作ることが必要	① 民間能力活用の推進 ② 政策の実施主体に事業・業務実施上の裁量性・弾力性の付与

出典：行政改革会議『最終報告』の「I 行政改革の理念と目標」の中から筆者が作成

2.3 大学職員の専門性に関する議論の前身

大学職員の専門職化に関する議論は、昭和 30 年代頃からあったとされるが（大場 2009）、国立大学における最近の専門的職員の必要性に関する議論は、法人化に向けた議論が始まった頃とほぼ同時期に活発化している。

たとえば、行政改革会議『最終報告』では、「制度疲労のおびただしい戦後型行政システム」から「自律的な個人を基礎としつつ、より自由かつ公正な社会を形成するにふさわしい 21 世紀型行政システム」への転換を目指すことに端を発し、法人化へと移行するにあたり、「事務組織の簡素・合理化、専門化についても、早急に整備する必要がある」との指摘がある。また、平成 10（1998）年 10 月の大学審議会『21 世紀の大学像と今後の改革方策について（答申）』では、「国際交流や大学入試等の専門業務については一定の専門化された機能を事務組織にゆだねることが適当である」と

されている。そのため、これら専門業務には「教育と事務の中間的な領域が広がって」おり、「大学の事務組織と教学組織との機能分担と連携協力」を進めるため、業務の高度化のための条件整備として、全学的な観点からの適正な職員配置と職能開発の必要性が指摘されている。さらに、法人化への移行が決定的となった平成 14 (2002) 年 3 月の国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議による最終報告『新しい「国立大学法人」像について』においては、「事務組織は、教員と連携協力して企画立案等に参画し、学長以下の役員等を直接支えるなど、専門職能集団としての機能を発揮」し、あるいは、「職員の構成も、教員、事務職員等の従来の画一的な区分にとらわれることなく各大学の実情に即した多様な職種を自由に設定」すること等が指摘されている。

このように、これまで文部科学省の出先機関として、国の行政事務の「実施機能」を担ってきた国立大学の事務組織に対して、長年培ってきた知識・経験・ノウハウ等に一定の専門性が認められるとともに、その活用にあたっては、高い汎用性も求められることとなった。そして、法人化後の大学経営に活用し得る「企画立案機能」を持った専門家集団となり得るよう舵が切られたのである。こうして、国立大学法人化への移行とともに、大学運営の複雑化・専門化、あるいは、大学職員に求められる業務の高度化等に関する議論が活発化し、教職協働への期待も高まることとなった。21 世紀へと突入する前後には、国立大学にアドミッション・オフィスが登場し始めるが、以上のような政府の議論・検討の背景もあって、アドミッション・オフィサーの必要性和存在感も増していったと言えるであろう。

3. 国立大学の入学者受入における教職協働

3.1 アドミッション・オフィスの設置と役割

平成 9 (1997) 年 6 月の中教審『21 世紀を展望した我が国の教育の在り方について (第二次答申)』の中で、アメリカでは「アドミッション・オフィスにおいて多面的かつ丁寧な評価を行っている」ことを引き合いに、我が国における「総合的かつ多面的な評価など丁寧な選抜」の必要性を指摘している。加えて、それは「影響力のある特定の大学が率先して取り組むこと」を要請しており、AO 入試の導入が提唱された³⁾。これを機に、平成 11 (1999) 年に東北大学、筑波大学および九州大学の 3 大学において、国立大学として初めてのアドミッション・センターが設置されたのを皮切り

に、各国立大学で同種の組織が設置されていった。平成 15 (2003) 年には、「国立アドミッションセンター連絡会議」が活動を開始し⁴⁾、アドミッション・センター間のネットワーク構築も充実することとなった。

もっとも、このような組織的な連携活動は、最初の大学共通一次試験が実施された翌年の昭和 55 (1980) 年に発足された「国立大学入学者選抜研究連絡協議会」を起源として、大学入学者選抜に係る関係者間による地道な研究交流推進活動が継続されてきたことが基礎にある。そして、平成 2 (1990) 年に大学共通一次試験は大学入試センター試験へと改称され、次第に私立大学へも同試験の利用拡大が進むのを見据えて、平成 18 (2006) 年には国公私立大学の入試研究者等を対象とした「全国大学入学者選抜研究連絡協議会」へと組織再編され、今日まで大学入試関係者間のネットワーク維持が図られている。このように、国立大学におけるアドミッション・センター設置に関する動きは、国立大学法人化への移行と時期をほぼ同じくしているのである。

この中教審第二次答申では、AO 入試を率先して導入することを期待した「影響力のある特定の大学」について具体的に示されているわけではない。しかし、入学者選抜の改善の在り方として「選抜方法の多様化や評価尺度の多元化を進めていく」という方向性が示されたことから、国立大学において、その牽引役となり得る大規模大学で、選抜性が高く、影響力のある大学といえ、いわゆる旧七帝大をはじめとする国立総合大学と考えて差し支えないだろう。そして、それらの大学のアドミッション・センター規程の類を比較すると、入試担当課が抱える業務と同様に、総じて、①入学者選抜、②入試広報、③それらの業務改善に資する統計調査を主たる業務フィールドとしていることが分かる⁵⁾。ただし、従来の入試担当課による入試事務とは異なり、教学 IR 等を駆使した入試研究に基づき、入学者受入に係る「企画立案機能」を果たすべく威力を発揮し、より優秀な学生の獲得に資する知識やノウハウをもって、安定した大学経営の基盤を支える役割も担っている。

3.2 入試担当者の専門性の議論とアドミッション・オフィサーの登場

国立大学法人化後においても、入試担当職員の専門性に関する議論は続くこととなる。平成 20 (2008) 年 12 月の中教審『学士課程教育の構築に向けて (答申)』(以下「学士課程答申」という)では、「大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中」で、これからの諸課題に対応していく職員

に求められる資質・能力として、①コミュニケーション能力、②戦略的な企画力やマネジメント能力、③複数の業務領域での知見、④大学問題に関する基礎的な知識・理解などが例示されている。そして、ここでも教員や職員という従来の区分にとらわれない組織体制の在り方の検討を通じて、教職協働の必要性が述べられている。また、平成26(2014)年2月の中教審大学分科会『大学ガバナンス改革の推進について(審議まとめ)』では、学長のリーダーシップの確立に向けて専門的職員の安定的な採用・育成の必要性が指摘されており、その一方策として、アドミッション・オフィサーの配置が求められている。併せて、経営参画能力の向上を図ることで、事務職員の高度化による教職協働の実現も求められている。

我が国の大学におけるアドミッション・オフィサーの位置づけにあたっては、入学者受入に関する業務そのものに専門性を認め、アメリカの例を参照する機会が多い。一般に、学生の専門、専攻、学部・学科が入学後1年目あるいは2年目の半ばまでに決まるアメリカにおいて、大学側は、新入生の全般的な質の高さおよびその多様性を確保しようとする。要するに、アメリカにおけるアドミッション・オフィサーとは、各大学の求める学生像にふさわしい学生を募集・選考する高度な知識と技術をもった専門職なのである(松井2009)。

一方、我が国では、上述のとおり、21世紀突入時頃からアドミッション・オフィスが設置されはじめ、中教審の学士課程答申や大学分科会の審議まとめに見られるように、アドミッション・オフィサーの必要性に関する議論も進んできた。そして、このたびの高大接続改革の一環として、平成26(2014)年12月の高大接続答申において、各大学のアドミッション・オフィスの整備・強化の必要性が指摘された。また、我が国の国立大学では、アメリカのような専門職としてではなく、教員としてアドミッション・オフィサーを配置するケースが多い。その前歴も各分野の研究者、高校教師、教育・広報関連企業など様々である。要するに、日本におけるアドミッション・オフィサーとは、所属大学の高大接続(入試、学生獲得、教育活動等を含む)を推進・支援する組織の専門性を持つスタッフのことをいう。

入学者受入に際し、アメリカのアドミッション・オフィサーの例を参照すべきところが多いとはいえ、我が国の国立大学において同様の仕組みを導入しようとする場合は、大学特有の歴史や組織文化があることに留意し、さらには、入学者受入に関する業務を担当する教員、専門的職員、事務職員それぞれの機能分担を明確にできるかどうかにも留意すべきであろう。

3.3 名古屋大学におけるアドミッション組織と入試担当課との関係性

国立大学におけるアドミッション・オフィスと入試担当課は、同じ大学内にあって、前者は執行部直属の組織、後者は事務組織という異なる組織構造下に置かれている場合が多い。それぞれ働くスタッフの人事処遇や果たす機能に違いはあっても、入学者受入を主たる業務フィールドとし、①入学者選抜、②入試広報、③それらの業務改善に資する統計調査に関する業務に当たっているという点で一致している。

この両者について、筆者が在籍する名古屋大学の例を見ると、従前からG30プログラム⁶⁾に特化した留学生入試を担当する部署は存在してきたが、これとは別に、平成28(2016)年度に国内向けの大学入学者選抜に対応するアドミッション組織である「教育基盤連携本部アドミッション部門」が設置された。やはり、未だ専門的職員に関する人事政策が行き渡っているとまでは言えず、同部門に係る事務担当課(教育推進部教育企画課)との間で、教員と職員という従来の枠組みから脱していないものの、入試担当課(教育推進部入試課)との間では、現在、学内外で実施する入試説明会・進学相談会の実施や大学案内誌の編集・発行などの入試広報、あるいは、多面的・総合的な入学者選抜方法に関する調査などの業務において、教職協働の糸口を探っている。その組織の関係性は、図2のとおりである。

教員には、自らの専門とする教育研究活動の成果を活かし、「奥行」の深い学術的アプローチによって、高度化・複雑化する大学経営への関与が期待される。一方、職員は、これまで経験してきた人事異動やジョブローテーションを通じて習得した大学運営に関する幅広い知識やノウハウを活かし、大学全体を俯瞰する立場から「間口」の広い教育研究活動支援を行う。しかし、そこには、両者の大学経営スタッフとしての行動姿勢において、「奥行」と「間口」の視点の違いが存在する。その「奥行」と「間口」の関係は、入試研究による「企画立案機能」と入試業務遂行による「実施機能」との融合を図ることで、入学者受入に関する業務における教職協働の在り方とその可能性が見えてくるであろう。

名古屋大学の「教育基盤連携本部アドミッション部門」と「教育推進部入試課」は、いずれも入学者受入に関する業務を担当しているとはいえ、表2のとおり特徴を異にしているばかりか、組織体制および業務遂行上の直接的な関係はない。しかし、教職協働とは、各々の目的意識と職務意欲を相互に理解した上で、業務改善と職能開発に係る自主性・自律性に基づき進められるのであれば有効であろうが、決して、つながりのないもの同

士を強制的につなぎ合わせるものではないことに留意する必要がある。

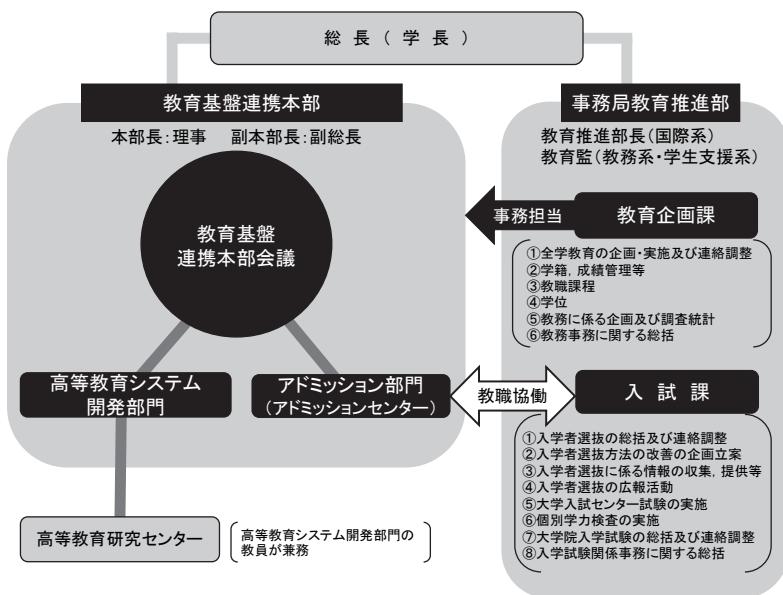


図2 名古屋大学の教育基盤連携本部アドミッション部門と教育推進部入試課との組織関係図（筆者作成）

表2 名古屋大学における入学者受入業務担当部署の比較（筆者作成）

所属別	組織構成	主たる構成員	業務フィールド
教育基盤連携本部 アドミッション部門	学長（執行部）直下の意思決定支援組織（運営支援組織）	入学者受入に関する専門知識・技能を有するアドミッション・オフィサー（教員）	学生獲得に向けた独自の「企画立案機能」を有し、学外教育機関との戦略的な連絡調整を展開
教育推進部入試課	本部事務局を構成する一つの事務部署	統一試験で一括採用後、職務に応じた職場内研修を軸に育成された教務系事務職員	学生獲得に向けた統括的な「実施機能」を有し、学内関係部署との実務的な連絡調整を実施

4. 国立大学の入試担当職員の養成に係る展望と課題

4.1 職務系列事務と入試担当課職員の専門性

多くの国立大学の事務組織では、法人化前から総務系（庶務系）・財務系（会計系）・学務系（教務系）など、担当業務に応じた分野専門性が組織文化と結びついた「職務系列」を内包している。大都市圏に根を下ろし、長年の歴史的背景を有し、予算規模や教職員数に恵まれた大規模大学では、この「職務系列」を基礎として、「部門化」と「専門化」を特徴とする分業システムが成熟した。職員は、同一「職務系列」内で人事異動やジョブローテーションを繰り返し経験することで、特定の系列業務に精通し、ひいては、当該「職務系列」内において持続可能な人材育成と人員配置を行う機能を実質的に併せ持つこととなった。一方、小規模大学では、予算あるいは構成員数など経営資源が限られている場合が多い。そのため、いわゆる「襷（たすき）掛け」と言われる異系列への人事異動も日常的に行われており、もとより確定的な「職務系列」など無いに等しい大学もある。以上のような大規模大学と小規模大学の人材育成と事務体制に関する長短をまとめると、表3のとおり組織特徴の相違が見える。

しかし、近年の中教審答申をはじめ文教施策の動向を見ると、大学経営に係る諸課題が高度化・複雑化する中で、職員のさらなる職能開発が求められている。平成20（2008）年12月の学士課程答申では、それら諸課題に対応していく職員に対して一般的に求められる資質・能力として、①コミュニケーション能力、②戦略的な企画能力、③複数の業務領域での知見、④大学問題に関する基礎的な知識・理解などが挙げられているものの、同時に、入学者受入ほか高度な専門性を有する職種、あるいは、教員と職員という従来の区分にとらわれない組織体制や教職協働の在り方について検討することの重要性が指摘されているところを見ると、アドミッション・オフィサーと入試担当課職員との間に、求められる基本的な資質・能力面に大きな開きはないと解して差し支えないだろう。

すなわち、従前の大学職員の在り方に関する議論は、「職務系列」別の特定業務の遂行上求められる実務的な知識・技能ならびに処理能力に依拠した「実施機能」に関する議論であった。しかしながら、国立大学法人化後に求められる議論対象は、さらなる高度な専門性を備えた大学全体を俯瞰する職員、あるいは管理運営に携わる職員の養成をも含む「企画立案機能」に関する議論である。したがって、注目すべき入試担当課職員の専門

性とは、「職務系列」による縦割り構造によって抽出された入学者受入という業務自体に関する専門性ではない。職員の生涯発達の観点から、職位職階に見合った「企画立案機能」を果たし得る責任と能力に関する高度な専門性である。そして、学士課程答申が大学職員に求める一般的な資質・能力は、職員個々が積み重ねた経験や知識の質と量、あるいは、それらの習得時期や学習環境など諸条件の差異や組合せによって、当該職員固有の専門性を帯びることとなる。教職協働においては、その開発された専門性が有意なものか否かが試されることとなるだろう。

表 3 国立の大規模大学と小規模大学の事務組織の特徴に関する比較（筆者作成）

	大規模大学の事務組織 (機能分化型)	小規模大学の事務組織 (機能統合型)
特徴	職務系列が明確で、業務上の事務分掌と組織文化が一体化	業務上の事務分掌と組織文化とは基本的に無関係
長所	<ul style="list-style-type: none"> ・特定の得意分野を有する専門家集団 ・構成員の積極性が顕在 ・大学経営のスペシャリスト育成の傾向 ・提案協働型の意味決定支援が可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・不得意分野が少ない非専門家集団 ・構成員の協調性が顕在 ・大学運営のジェネラリスト育成の傾向 ・連絡調整型の意味決定支援が可能
短所	<ul style="list-style-type: none"> ・得意分野以外には脆さが伴う組織体制 ・構成員の協調性欠如を危惧 ・専門性を重視することによる人事異動停滞 ・連絡調整型の意味決定支援にも期待 	<ul style="list-style-type: none"> ・不得意分野への対処困難な組織体制 ・構成員の積極性欠如を危惧 ・小さい組織環境による人事異動停滞 ・提案協働型の意味決定支援にも期待

4.2 入試担当課とアドミッション・オフィスとの組織的一体化

国立大学における入学者受入に関する業務も、国の時代のように各種「取り決め」等に基づく「実施機能」を果たすのみでは不十分になった。その結果、入学者受入に係る専門組織であるアドミッション・オフィスや専門的職員であるアドミッション・オフィサーが登場することとなった。しかし、その業務フィールドと任務遂行の方向性について、入試担当課との間に乖離はない。むしろ、双方の得意分野を持ち寄ることで、入学者受入に関する業務を協働して行うことも可能であろう。

18歳人口が減っていく厳しい状況下において、より多くの受験者を得て、より優秀な学生を確保し、入学定員を満たすことは、どの大学の入試担当者にも共通したミッションである。そのため、入試担当課職員の業務は、自大学の存亡と直結しており、学生の供給先である高等学校等へ奔走して情報収集し、アドミッションポリシーに沿った大学の特長を見出す調査分析を重ね、大学の評判管理につなげるきめ細かな広報活動を展開するなど、日々の営業努力を怠ることはできない。その上で、大学独自の視点と工夫が生成され、入試という選抜手法と結びついて、入学者受入を一貫したものとす。そこには、入学者受入に関する実務と研究が併存し、入試担当課とアドミッション・オフィスが同一組織内で共存する総合センター化への動きも現実味を帯びてくるであろう。ここに、法人化後の国立大学に求められる戦略的大学の一端が垣間見えるのである。

大学経営の諸課題に対応していく職員に対して一般的に求められる資質・能力として学士課程答申が示した4点は、大学全体を俯瞰する立場の職員、すなわちジェネラリストの養成のために重要な視点であり、入試担当課職員に必要な不可欠な素養でもある。これまで職員として身に付けてきた幅広い知識と豊かな経験を大学の機能強化に資する「情報」に換えて蓄え、さらなる有意な「情報」を加味して、その中から必要な「情報」を瞬時に評価選別し、あらゆる側面から調整・加工の作業を繰り返しながら新たなシーズ（種）としての「情報」を生産・発信できる能力が求められる。そして、大学経営の意思決定機構に寄り添いながら、政策形成・合意形成を促していく総合専門職としてのスーパージェネラリストへと昇華させていくことが望まれる⁷⁾。これもまた、専門的職員となり得るであろう。

4.3 まとめ

文部科学省は、平成27(2015)年11月に『大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査』報告書を発表した⁸⁾。そこには、大学を擁する全国の国公私立425法人(国立86、公立81、私立258)を対象に実施されたアンケート結果(回答率90.7%)を基に、24の職務に就く各大学の専門的職員に関する認識や活用実態等がまとめられている⁹⁾。その対象職務の中には、「入学者受入」も含まれている。この報告書では、専門的職員に係る任期、異動、給与、評価など、個別具体的な人事処遇面にも触れているが、そもそも多くの大学で専門的職員の位置づけが明確ではなく、長らく続いてきた教員と職員という大学人材の二極構造から脱せず、新たな

大学経営スタッフとしての存在意義やその特異性が示せていないという人事政策上の問題点が見える。すなわち、これまで中教審答申等で示されてきた専門的職員の必要性に関しては、現在までのところ、政府の議論・検討の結果と大学側の実態との間には乖離が見られると言わざるを得ない。

国立大学も法人化され、民間手法に倣うべきところは多いといえども、直接的な利潤を追求しているわけではない。大学の使命は、研究による「知の創造」と教育による「知の継承」である。しかし他方、大学は非営利組織として経営体の性格も有している。そもそも大学という経営体は、教育や研究といった特定の共通目的を持った組織であり、構成員による「部門化」と「専門化」を特徴とする分業システムによって成立しているともできよう。しかし、その分業システムには、①仕事の単調化、②人員の固定化、③組織内の対立など、問題点も挙げられる。教員をはじめとする専門家集団が教育や研究の「専門化」を担っているとすると、職員はもう一方の「部門化」を担い、大学の管理運営に携わっているということになろう。事務組織としても外部環境の変化・変容に対してより積極的かつ俊敏に対応するため、複数の「職務系列」をもって専門組織を設置することもある。そして、そのような専門組織の設置理由として、①不確実性への対応能力、②経営者層の意思決定負担の軽減、③知識やノウハウの蓄積などの有意性も論じられてきた（中村 2010）。

筆者は、国立大学内で総務系（庶務系）のジョブローテーションによる業務経験、大学以外の他機関への出向、あるいは、このたびのような入試担当という異系列への異動を経てきた。一般職に区分される事務職員には殊更珍しいことではない。しかし、管理職など大学全体を俯瞰すべき立場が重用されようとも、積み上げてきた経験や学習内容、ならびに、それらの習得順や習得時期などによって、人それぞれに得意分野も微妙に異なる。そして、個々の「汎用性と専門性の融合」の結果として生じる他の職員との若干の差異こそが個性であり、多様な外部環境に対処し得る必要不可欠な組織的余力でもあり、隠れた経営資源ともなり得るであろう。

注

- 1) ここでいう国立総合大学とは、文部科学省のスーパーグローバル大学創成支援事業、運営費交付金の重点支援などの施策で、世界トップ大学と伍して卓越した教育研究を推進することが期待される北海道、東北、筑波、千葉、東京、金沢、名古屋、京都、大阪、神戸、岡山、広島、九州の13大学を対象とした。平成29年8月15日に各大学の規則集をWeb閲覧した結果である。
- 2) 昭和24年5月31日法律第150号。国立大学法人化の施行に伴い廃止された。
- 3) 我が国におけるAO入試は、平成2(1990)年に慶應義塾大学が湘南藤沢キャンパスを開設する際に、初めて導入された。
- 4) 国立アドミッションセンター連絡会議会則第2条によれば、この会は「高等学校・大学間の接続関係の改善及び加盟機関における入学者選抜等の業務改善に関する研究協議を行い、あわせて加盟機関相互の交流促進を図ること」を目的とし、平成29年(2017)年5月現在、29の国立大学が加盟している。
- 5) 注1と同様に、13の対象大学の規則集をWeb閲覧した結果である。ただし、金沢大学では、閲覧日現在、アドミッション・センターは設置されていない。
- 6) G30(グローバル30)とは、2020年を目処に30万人の留学生の受入れを目指し、平成21年度から26年度までの間、文部科学省が展開した国際化拠点整備事業(大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業)のことである。名古屋大学では、本事業終了後も独自に事業継続している。
- 7) 田坂広志、2014、『知性を磨くー「スーパージェネラリスト」の時代ー』(光文社新書)参照。田坂は、21世紀において活躍するのは、単なる「専門性」を身に付けたスペシャリストではなく、様々なスペシャリストを集め、多様な「専門性」を統合して、目前の問題を解決していく「スーパージェネラリスト」であると述べている。
- 8) ここでいう専門的職員とは、(1) 執行部判断に対する総合的な補佐、(2) 監査、(3) インスティテューショナル・リサーチ、(4) 法務、(5) 財務、(6) 広報、(7) 人事、(8) 情報通信・IT、(9) 施設管理、(10) 入学者受入、(11) 教育課程・実施、(12) ファカルティ・ディベロップメント、(13) 学修支援、(14) 研究管理、(15) 研究技術、(16) 知的財産、(17) 国際、(18) 地域連携、(19) 図書、(20) 就職・キャリア形成支援、(21) 学生の健康管理、(22) 資産運用、(23) 寄附、(24) その他という、24の職務についてエフォート率が概ね5割以上となっている大学職員を指すと説明されている。
- 9) 本アンケートの結果は、平成28年1月開催の中教審大学分科会大学教育部会(第41回)の資料としても活用され、回答大学数は443大学(国立86、公立78、私立279)と示されている。

参考文献

- 天野郁夫、2006a、『大学改革の社会学』玉川大学出版部。
- 天野郁夫、2006b、「国立大学論－格差構造と法人化－」『大学財務経営研究』3: 192-223。
- 中央教育審議会、1997、『21世紀を展望した我が国の教育の在り方について（第二次答申）』。
- 中央教育審議会、2008、『学士課程教育の構築に向けて（答申）』。
- 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～すべての若者が夢や目標を芽吹かせ、未来に花開かせるために～（答申）』。
- 中央教育審議会大学分科会、2014、『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』。
- 大学審議会、1998、『21世紀の大学像と今後の改革方策について－競争的環境の中で個性が輝く大学－（答申）』。
- 行政改革会議、1997、『最終報告』。
- 林伸二、2001、「大学事務組織の改革の鍵」『青山経営論集』36-2: 1-31。
- 国立大学アドミッションセンター連絡会議、2013、『10周年記念誌』。
- 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議、2002、『新しい「国立大学法人」像について』。
- 高大接続システム改革会議、2016、『最終報告』。
- 教育再生実行会議、2013、『高等学校教育と大学教育との接続・大学入学者選抜の在り方について（第四次提言）』。
- 松井範惇、2009、「アメリカの大学アドミッションとアドミッション・オフィサーの新しい課題」『大学評価・学位研究』10: 3-23。
- 宮地貫一編、1978、『大学事務職員必携』文教ニュース社。
- 文部科学省、2015、『高大接続改革実行プラン』。
- 文部科学省、2015、『大学における専門的職員の活用の実態把握に関する調査』。
(http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/itaku/1371456.htm, 2017.10.22)
- 中村公一、2010、「専門組織と経営戦略－戦略策定能力から戦略実行能力の向上へ－」『経営力創成研究』6: 73-85。
- 西郡大、2017、「アドミッションオフィサー入門」文部科学省教育関係利用拠点事業『アドミッション・スペシャリスト能力開発研修会（第1回）』資料。
- 大崎仁、2011、『国立大学法人の形成』東信堂。
- 大場淳、2009、「日本における大学職員専門職化」『高等教育研究叢書』105: 13-23。
- 佐々木享、1983、「戦後日本の大学入試制度の歴史」日本教育学会入試制度研究委員会編『大学入試制度の教育学的研究』東京大学出版会、35-57。
- 田坂広志、2014、『知性を磨く－「スーパージェネラリスト」の時代－』光文社新書。
- 全国大学入学者選抜研究連絡協議会、2006、『入研協ニュース No.1』。
(<http://www.dnc.ac.jp/research/nyukenkyou/news/no01.html>, 2017.10.7)