

大学入学者選抜における多面的・総合的評価の解釈と実践 —組織学習の観点からの事例研究—

大野 真理子

本論文の目的は、多面的・総合的評価への転換という政策主導の課題に取り組もうとする国立大学が、それを解釈し実践しようとするにあたり、どのようなアクターがどのように関わり合うことで入学者選抜制度を構築していったのかのプロセスを把握することにある。

本論文は、全9章で構成される。全体構成と概要を述べる序章、問題と目的を述べる第1章、方法論と分析枠組みを検討する第2章、事例研究における調査対象の選定方法と概要を述べる第3章、調査対象における入学者選抜改革プロセスを分析する第4章～第6章、分析により得られた知見を総括し、多面的・総合的評価の解釈・実践を含む入学者選抜改革をおこなう上で重要な要素を検討する第7章、そして、本論文の意義と課題、今後の展望を述べる終章である。

序章で全体構成と概要を述べたのち、第1章では、本論文の問題と目的を述べた。近年、日本の大学入学者選抜は、学力の3要素に基づき、受験者の資質・能力を多面的かつ総合的に評価する入学者選抜への転換が求められている。特に国立大学では、大学全体の入学定員の30%以上を総合型選抜や学校推薦型選抜で選抜するという目標値設定や予算措置がとられるなど、多面的・総合的評価への転換・充実に向けた政策主導の傾向が顕著である。

その一方、何をもって「多面的・総合的」とするのか、明確な定義はなされておらず、その判断は各大学に委ねられている。そのため各大学は、それぞれが置かれた文脈に照らして、多面的・総合的評価が担う機能を解釈し、具体をともなった入学者選抜制度へと昇華させることが求められている。しかし、多面的・総合的評価の解釈・実践は容易ではない。入学者選抜制度を検討するということは、各大学が育成をめざす人材とそのために提供する学位プログラムのあり方、大学を取り巻く様々な状況を考慮した上で、どのような資質・能力を持つ学生を求め、そうした学生を選ぶにはどのような方法が適切なのかを調整することである。すなわち、大学全体を巻き込んだ議論を要するものであり、

時間やマンパワー等の負担が想定される。こうした課題に対し、多面的・総合的評価の解釈・実践という困難な問題に向き合い、当該大学の状況に合致した入学者選抜制度を構築した事例を対象に、なぜ当該大学がそれを成し遂げることができたのかを把握することで、多面的・総合的評価を取り入れた入学者選抜改革に取り組もうとしている大学への示唆が得られると考えた。具体的には、入学者選抜改革において各大学が、多面的・総合的評価を解釈し実践するにあたり、どのようなアクターがどのように関わらうことで入学者選抜制度を構築したのかのプロセスを把握することが重要である。それは、大学が新しい課題に取り組む際に起きる、組織変革のプロセスを把握するということである。

そこで本論文は、その事象が起きた理由に迫るための分析枠組みを組織学習の観点から検討した上で、多面的・総合的評価への転換という政策主導の課題に取り組もうとする国立大学が、それを解釈し実践するにあたり、どのようなアクターがどのように関わらうことで入学者選抜制度を構築したのかのプロセスを把握することを目的とする。その際、目にみえる行動の変化だけでなく、構成員の認知の変化も含んだ組織変革を捉えることを試みる。

第2章では、本論文が依拠する方法論と分析枠組みを検討した。まず、方法論として、事例研究の採用を検討した。本論文の目的は、「どのように」そのプロセスが生起しているのかを問うものである。加えて、入学者選抜制度は、社会的文脈と密接に関わり合っていることを踏まえれば、本研究では事例研究が適切であると考えた。次に、分析枠組みとして、組織学習の理論の適用を検討した。組織が存続・発展するためには、環境から発せられる変化のシグナルを能動的に察知し、意思決定や行動を先取り・実行することが求められる。そのためには、個人学習を超えた組織学習、すなわち、「組織と個人を包含するシステム全体における組織ルーティンの変化」を起こすことが重要である（安藤，2019）。大学入学者選抜の文脈でいえば、入学者選抜改革とは、従来の価値観や行動様式といった既存ルーティンの修正あるいは置換が求められる事象であり、組織学習の理論が想定する場面との親和性がある。

組織学習のサイクルを捉える方法には、学習主体の変遷から捉える方法と、サブプロセスから捉える方法の大きく2つがあるが、近年は双方の視点を取り入れることが重要とされており、そのモデルが、Crossan & Lane & White (1999)

による「4I フレームワーク」である。このフレームワークは、学習主体の変遷（個人、グループ、組織）と、サブプロセス（直観・洞察、解釈、統合、制度化）を統合し、限られた組織資源をめぐって関係各所でさまざまな動きが起こることを踏まえ、組織学習が「一方通行的に起こるものではなく、必要に応じて行きつ戻りつしながら進む」さまも描出できる（安藤，2019）。

4I フレームワークのサブプロセスの特徴は次のとおりである。まず「直観・洞察」では、メンバーの専門性と創造力の発揮によって生み出される個人レベルの自由な学習が起きている。ここには、言語化されにくい暗黙知が含まれている。次の「解釈」では、メンバーとグループ内のメンバー間でおこなわれる相互作用を通じて、個人レベルの直観・洞察を相互に解釈可能な共通言語として磨いていく。新しいアイデアについて、将来像を明らかにし、グループにとっての共通の意味づけを作る段階であり、対話や議論が重視される。続く「統合」は、知識が実践と結びつく段階であり、実践によって知識が磨かれ組織全体で活用可能な水準に高まる。最後の「制度化」は、実践を組織の構造、戦略、文化などに埋め込むための相互作用がおこなわれる段階で、グループ横断的な実践により、グループ外からもフィードバックが得られ、実践の質向上が進められる。

この制度化までのプロセスを大学での意思決定にあてはめれば、合議制をとることが一般的な大学では、入学者選抜改革のように新しいことを提案・導入しようとする際はことさら、その内容をめぐって推進側と反対側との双方向的なやり取りが発生することが想定される。これらに鑑みれば、4I フレームワークは、どの段階で誰が関わり合っているのか、何がどこで発生しているのかを同時に記述することができ、それらの情報は、なぜそれが起きるのかを分析することを可能にすると考えられる。よって本論文では、分析枠組みとして、4I フレームワークを用いることとした。

第3章では、調査対象の選定方法ならびに概要について述べた。調査対象であるZ大学は、高大接続答申が出る以前より多面的・総合的評価の手法の検討・開発に取り組んでおり、特色加点制度をはじめとした様々な実践を進めてきた。特色加点制度とは、志願者の資質・能力を多面的かつ総合的に評価するために、Z大学が独自に考案した評価方法である。Z大学では、一般選抜出願の際、志

願者が任意で書類を提出することができ、提出した志願者は、大学入学共通テストと個別学力検査の合計点に、書類審査の点数分を加えた上で合否判定を受けることができる。Z 大学は、特色加点制度の導入により、すべての学部の一一般選抜で多面的・総合的評価を実現し、第 3 期中期目標・中期計画を達成しただけでなく、その成果は法人評価でも高く評価された。さらに、第 4 期中期目標・中期計画では、改善を志向するフェーズにあることから、制度化の段階まで進んでいることが窺える。また、研究発表や論文等の様々な媒体を通じて他大学に与えた影響も大きく、入学者選抜改革を先導する大学としての認知度も高い。このように Z 大学は、一定の実績を有していることから、調査対象として適切であると考えた。

研究手法としては、文献資料調査とインタビュー調査を組み合わせたフィールドワークを実施した。文献資料調査では、一般に公表されている論文や雑誌記事等に加え、報告書や当時のアイディアをまとめた資料、学内説明用文書、議事録等の学内資料を参照し、Z 大学における入学者選抜改革の流れを整理した。インタビュー調査では、Z 大学の入学者選抜改革で制度設計を担った教職員 3 名ならびに学部の代表として入試委員を務めた教員 1 名を対象とした。

分析にあたっては、サブプロセスの遷移に対応するかたちで、3つの観点を設定し、それぞれの観点に対応するよう次章以降で結果をまとめた。

まず、第 4 章では、「多面的・総合的評価を誰がどのように解釈したか」を分析した。ここでは、入学者選抜の専門家である教員 A の直観・洞察により、多面的・総合的に受験者を評価しつつ、現場の疲弊を防ぎ、持続性のある入学者選抜制度として考案された書類審査というアイディアを、熟練の入試課員である職員 B や学部教員としての経験が長い教員 C との議論を通じて、Z 大学が入学者選抜改革をするねらいを共有し、特色加点制度として具体的な入学者選抜制度に落とし込んだ。つまり、多面的・総合的評価を解釈するプロセスは、多面的・総合的評価を実施する意義を解釈し、特色加点制度として共通言語化するプロセスであった。

続く、第 5 章では、「解釈をいかに入学者選抜制度として構築・実践したか」を分析した。ここでは、新しい提案に対する学部のスタンスを理解している教員 C が、特色加点制度の導入に対する学部の反対意見を予測した。その予測に

対し、ボーダーライン層に限定した評価による負担軽減や、評価システムの構築による作業の効率化といった内容や方法の見直しをおこなった上で学部提案する段階まで精度を高めた。それでもなお、学部の議論では、評価負担の増大や、書類審査による評価者間信頼性の確保が懸念されたが、教員 A がシミュレーションした資料を提示することで、学部教員の懸念事項はそこまで大きな問題ではないことを示し、不安を払拭した。つまり、多面的・総合的評価を解釈した結果を入学者選抜制度として構築・実践するプロセスは、特色加点制度を実際の学部入試で実施するために、内容や方法を洗練し、実施体制を確立するプロセスであった。同時に、評価負担の増大といった理由から従来の入学者選抜制度のままで良いのではないかと考える学部の組織慣性を受けてなお、学部の不安に丁寧に対応することによって特色加点制度を実施するための学内体制を整え、学部での導入・拡大を志向するプロセスであった。

さらに、第 6 章では、「実践した入学者選抜制度をどのように継続しているか」を分析した。特色加点制度の全学導入が決定したあとは、制度の安定運用が続いている。評価をする学部教員のマンパワーや評価システムの保守費用等のコストに対し、特色加点制度の理念が学部教員に共有されている限り、持続性がある制度を構築できた。また、特色加点制度が制度化に至ったことは、本来めざすべき教育プログラムと接続した根本的な入学者選抜改革に着手するための土壌になった。つまり、実践した入学者選抜制度を継続するプロセスは、特色加点制度を安定した状態で継続運用するために、大学としての目標に位置づけ、その達成に向けて改善を続けるプロセスであった。

第 7 章では、分析結果を総括し、多面的・総合的評価の解釈・実践を含む組織レベルでの入学者選抜改革をおこなう上で重要な要素を検討した。まず、Z 大学の入学者選抜制度が制度化に至った要因として、具体的な入学者選抜制度の提示、当該入学者選抜制度を導入することに対する学内での共通理解の促進の 2 点を提示した。つまり、どのような制度であれば「多面的・総合的」であるのかが誰もわからない中で、特色加点制度という具体的な入学者選抜制度を提示したことに加え、なぜ特色加点制度を導入しなければならないのかという理念について学内での共通理解を促進したことが肝要であった。そこでは、メンバーとの対話と相互作用を通じて、個人レベルの認知の変化が起こり、それがグ

ループレベルでの認知の変化につながり、最終的に組織レベルの行動につながるという学習が起きていた。

さらに、制度の具体化に至るための要素として、メンバー間の情報共有による知識の移転、メンバーが行使する影響力のコラボレーション、メンバー及び組織の認知の変化の3点が示唆された。また、理念の共通理解の促進に至るための要素として、執行部の支援、学部教員との対話、学内外の状況を踏まえたタイミングの3点が示唆された。これらを統合すると、組織変革のためには、学内の主要なアクターを代表するメンバーの関与が重要であることが明らかになった。すなわち、入学者選抜を専門とするメンバー、管理運営に長く携わり組織文化を理解するメンバー、教員集団の考え方を理解するメンバー、そして学長など権限を持つメンバーである。これらのメンバーが、大学を構成する様々なアクターの意見を代弁する形で議論することで、各方面から理解を得やすい方針や手法が選ばれ、組織変革に結びついたのである。

終章では、本論文の意義と課題、今後の展望を述べた。本論文は、多面的・総合的評価を導入・推進する上で、単に専門的組織や専門人材を配置するだけでは組織変革が困難であることを示したもののでもある。つまり、従来の多面的・総合的評価をめぐる研究では言及されてこなかった、専門的組織や専門人材が効果的に機能する環境づくりの重要性を示したという点で学術的意義がある。

また、組織を取り巻く環境や特性は多様であっても、組織学習のサイクルは同じであるとされる。そのため、本研究が描出した多面的・総合的評価をめぐるプロセスや制度化に至った要因は、Z大学という1つの事例をもとにしたものではあるが、他大学にも当てはまる可能性が十分にある。さらに、制度の具体化と理念の共通理解に至るための要素も、意図的にZ大学と似たような状況を生み出せる部分もあることから、学内体制の整備・構築に向けて考慮すべき要素を示したという点に実践的意義がある。

一方、同じプロセスをたどりながらも、各サブプロセスに到達するまでの方法の違いや、到達できている段階に違いがあることはいうまでもない。今後の課題として、他大学の事例研究をすすめることで、なぜそのような違いが起きるのかを検討し、丁寧に整理することが求められる。