

# 学生支援に関する組織の現状と課題②

## ―北九州市立大学と札幌大学での実地調査から―

福岡大学 教育開発支援機構 講師 橋場 論

学生支援に関する組織に焦点を当てた連載の初回である前回（本誌No.419）は、日本学生支援機構が二〇一五年に実施した調査の結果に基づき、全国の大学における組織の現状や課題を概観した。

二回目となる本稿では、同調査プロジェクトの一環として実施された実地調査を踏まえ、北九州市立大学と札幌大学という二つの大学における組織改革の試みを紹介する。もちろん、両大学をもって全ての大学に一般化することはできないが、学生支援に関する組織が直面する課題について、具体的な姿を描出することができれば幸いである。

なお、紙幅の都合から、両大学における学生支援の取り組みに関する詳しい紹介は行えない。ご関心の向きは、後掲の参考文献（岡地 二〇一一、田部井ら二〇一四、日本学生支援機構二〇一七）などを参照されたい。

### 北九州市立大学における組織とその改革

北九州市立大学は、外国語学部、経済学部、文学部、法学部、国際環境工学部、地域創生学群の五学部一学群からなる公立の総合大学である。

二〇〇五年に法人化して以降、学生支援の充実は、二期にわたる中期目標・計画においても柱として掲げられるほど、全学的に重要な政策課題であった。当時の関係者の調査によれば、留年率や退学率の値は他大学の二倍程度にのぼり、改善が迫られていた。つまり、生活や修学、進路、人間関係などの様々な問題を抱えた学生への対応が喫緊の課題であった。

こうした背景から、四学部一学群が集まる北方キャンパスを中心として、新たな学生支援体制の整備が進められた。その画期となっ

ることとなった。その成果として、前述の休学率などについては、一定の改善がみられたという。

### 札幌大学における組織とその改革

札幌大学は、一九六七年に札幌市内に開学した私立大学である。開学当初は、経済学部と外国語学部の二学部が置かれていたが、二〇一二年までに、経済学部、外国語学部、経営学部、法学部、文化学部の五学部を擁する文科系総合大学へと発展を遂げた。

他方で、北海道に所在するという地理的な要因から十八歳人口の減少の影響を受けた。二〇〇〇年代以降は、道内の他の大学と同様、定員充足率は厳しい状況が続いている。それゆえ、教育や大学の管理運営における人的資源の効率的な分配は、組織的発展を遂げた札幌大学にとって重要な課題であった。このような背景から、二〇〇二年に事務組織が再編された。

再編以前の事務組織は五部二三課からなり、支援領域毎に各課（教務課、学生課等）が事務室を置いていた。それゆえ、相談や問合せに訪れる学生が「たらいまわし」にされるケースも生じた。そこで、二〇〇〇年代には学生の視点に立った支援体制を構築する必要があるという認識が学内で高まった。他方で、主に経営上の効率化という観点から、学生支援に関わらず、事務組織全体の再編が課題とされていた。その結果、従来の部課体制を①運営事業、②広報渉外、③学術情報、④学生支

たのが、二〇〇七年の学生相談室の設置である。

学生相談室の設置は、法人化に策定された第一期中期目標・計画に基づいて進められた、学生支援の体制整備に関する検討が結実したものである。その狙いは、従来の学生相談体制が抱える課題、すなわち、異職種スタッフ間の連携を可能とすることにあった。

学生相談室が設置される以前は、学生課に所属する事務職員、臨床心理士、保健看護職員がそれぞれの専門性や役割に応じ支援を行っていた。しかし、異職種のスタッフ間の連携は、必ずしも円滑ではなかった。その要因として、臨床心理士や保健看護職員の管理業務を担っていた相談係長の組織的位置づけが挙げられる。まず、相談係長は、組織上、学生課長のもとに置かれており、必ずしも強い権限を持っていなかった。次に、相談係長は、

援、という四つのオフィスへ統合するに至った。

大括り化された学生支援オフィスにおいては、ある学部の教務主担当の職員は、①当該学部の学生支援業務担当、②全学の教務担当、という二つの役割を担った。従来は支援領域のみによる役割分担が行われていたところを、二つの異なる役割を担うという理由から、新たな組織のあり方は「マトリクス型」と呼ばれた。さらに、物理的には支援領域単位ではなく学部単位で事務室を設置することとし、学部毎のワンストップサービスを実現した。ワンストップサービスの提供により、前述のように学生が「たらいまわし」にされるという問題は解消された。この点については、学生側からも好意的な反応が寄せられており、所期の目標は一定程度達成されたと考えられる。

他方で、新たな課題が生じたという。例えば、ある学部の学生が学部事務室に奨学金について問合せに訪れた際に、その事務室の奨学金担当が不在であると、他の領域担当の職員が十分には答えられないといったケースもあった。

このような課題が生じた理由としては、次の二点が挙げられる。第一に、組織改編を行う際に、経営上の効率化という観点から、一つの学部事務室に配属される各支援領域の担当者が必要最低限に絞ってしまった点である。第二に、複数の役割を担うという組織改編の理念に応じた能力開発が、改編当初は十分に

他の職との兼務の職員であり、連携の中核を担うには多忙過ぎた。それゆえ、守秘義務という制約から、臨床心理士が持つ学生の情報が同じ組織にあっても十分に共有されない状況が生じた。

そこで、事務局組織として学生相談室を新設し、事務局主幹を学生相談室長として配置した。さらに、同室長のもとに事務職の相談係長を位置付け、学生相談室長および相談係長の管理下で、事務職員、臨床心理士、保健看護職員が業務を担当する、という組織へと再編した。

これにより、学生相談に関する職員の権限関係を明確化し、連携しやすい環境が整えられた。例えば、臨床心理士が学外の医療機関に紹介状を書く際には臨床心理士の判断ではなく、室長の承認を得ることとするなど、組織として個々の学生を支援するという姿勢を徹底した。もちろん、守秘義務の問題は簡単に解決されるものではなかった。しかし、学生の問題を臨床心理士のみを抱え込ませないことは、臨床心理士がその能力を発揮しつつ効果的に支援に携わることが可能になることにもつながり、次第に理解が得られるようになった。

以上の学生相談室の設置以降、北九州市立大学においては、ワンストップサービスの提供を目的とした学生プラザの開設や、様々な課題を抱える学生を早期に発見し、教員との連携の下に支援を提供する「早期支援システム」の開始など、組織的な取り組みを展開す

は行われていなかった点である。

なお、札幌大学では、従来の五学部を地域共創学群の一学群へと統合する教育組織の改編を二〇一三年に実施したため、現在は、従来の学部事務室と、新たな学群に所属する学生向けの支援組織が並存している。それゆえ、マトリクス型組織は過渡的な段階にある。

### 組織・人材の専門化と連携

以上から共通して読み取れるのは、学生が抱える課題やニーズに対して、支援領域ごとの専門性を高める形式で対応することが、学生個々人の視点に立ったときに充実した支援につながる場合があるということだ。

北九州市立大学では、学生相談室の設置以前から臨床心理士が配置されていた。また、札幌大学では、教務課や学生課といった支援領域に応じた組織が存在していた。しかし、いずれの場合においても、それぞれのスタッフ間もしくは組織間において必要に応じて情報を共有し、連携を行うことに課題が生じ、組織改編に至った。

すなわち、両大学で行われた組織改編とは、組織の枠組みを修正することにより、組織全体の目的、構成員の貢献意識の方向性、コミュニケーションのあり方などに変更を加え、全体としての組織の最適化を図ろうとするものであった。

近年、ガバナンス改革の一環として、専門的知識や技能を身に付けた人材の配置が議論されてきた。そのなかには、当然ながら、学

生支援における専門的な人材の配置も含まれている。そして、前回の連載において示したように、修学支援の領域において、専門的な人材を置く大学が一定数存在していることも事実である。

しかし、北九州市立大学や札幌大学の事例からも明らかのように、専門的な人材を配置することや、個別の組織の専門性を高めるということには、順機能だけでなく、逆機能を果たす場合がある。逆機能が抑制され、当初期待した順機能が果たされるには、学生支援に関する組織全体に関するブランドデザインが必要となる。

附言すれば、ブランドデザインは大学や社会の変化に応じて一定のスペンで描きなおすべき性質のものである、ということもまた両大学から学べる事実である。その意味では、学生支援の量的・質的な充実に向けて、それを支える組織の変革は今後も継続的に続いていくことになるといえる。

参考文献  
岡地功(二〇一一)「札幌大学事務局組織改編後の現状と課題」『私学経営』四三二号、七二―八〇頁。  
田部井世志子、生田カツエ編(二〇一四)『学生サポート大作戦 寄りそう学生支援』九州大学出版  
日本学生支援機構編(二〇一七)『大学教育の継続的変動と学生支援―大学等における学生支援の取組状況に関する調査(平成二十七年)より―』

## 質保証時代の高等教育(続) 質保証時代の高等教育(上) 質保証時代の高等教育(下)

最新刊

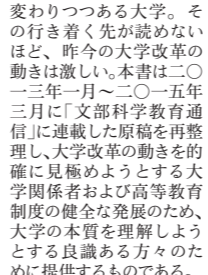
【経営・政策編】

【教育・研究編】

山本 真一(桜美林大学大学院部長 大学アドミニストレーション研究科・教授) 著

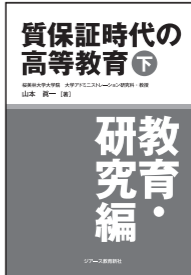


B 6判 280ページ 定価: 本体2,300円+税 ISBN978-4-86371-397-8



B 6判 332ページ 定価: 本体2,300円+税 ISBN978-4-86371-230-0

「経営・政策編」は、高等教育の制度や政策そしてこれを支える教職員のあり方を中心に論じる。高等教育が置かれた環境がどのように変化した、いずれの方向に進むものなのかが見える。



B 6判 364ページ 定価: 本体2,300円+税 ISBN978-4-86371-237-9

「教育・研究編」は、主として大学の中身に関わることを取り扱う。主な事項としては、質保証、学生、国際化、大学院、科学技術―これらを通じて、今の高等教育機関が抱える教育・研究の問題点を明らかにし、教育・研究のこれからを考える。