

## 文教大学湘南校舎における「厚生補導」業務改革について －SPSと学生満足度の見地からの提言－

The report about “Kousei-hodou-Japanese Student Personnel Services-” works reform in Bunkyo University Shonan campus  
-proposal from the standpoint of the student satisfaction and the Student Personnel Services-

松本和俊\*  
Kazutoshi MATSUMOTO

今回、事務職員の立場で、湘南フォーラム「湘南の教育研究」に寄稿させていただける機会を賜り、光栄の至りである。湘南校舎に縁あって異動の命を受け、未だ二年半という短期間を踏まえての提言ではあるが、拙稿をお読みいただき、ご批判いただいた上で、湘南校舎発展の一助としていただければ幸いである。

### 大学アドミニストレーターの時代

大学アドミニストレーション (University Administration) または大学アドミニストレーター (University Administrator) という言葉は最近日本でも頻繁に使われてきているが、その意味は「大学の管理・運営にあたる専門職」やその機能を示している。もともと大学というところは、経営というセンスが希薄だったから、経営者が育たなかった。その必要性がなかったからだろう。また、教員というプロフェッショナルな人的資源を有しているので、その中から経営センスのある教員が専務でまたは兼務でマネジメントに参画する場合が数多見られる。では職員はというと、事務屋に終始することがほとんどで大学行政に関わる者は少数だった。それは能力・意識や教育機会の問題も大いに関係があったと思われる。そんな大学にも“規制緩和”という外圧や“全入時代到来による学力低下や定員割れの危機”という事態が加わり、専門的管理者が必要となってきた。職員も教員と共に大学改革に携わり、乗り越えるべきであるという機運が生まれた。そして、当然職員がその担い手として選ばれ、専門職として養成され、配置されることが急務とされている。教員の経営者は二足の草鞋となるが、職員の仕事は本来経営につながっているはずである。そんな理由からか、職員能力開発 [Staff Development (SD)] の必要性が謳われ、これらの言葉が頻繁に使われ始めたと思われる。また、そのような動きの中で、1997年には「大学行政管理学会 (Japan association of University Administrative Management)」が管理職事務職員を中心に設立され、現在では全国の260大学、事務職員1150名超の会員を擁するまでになっている。この学会は、プロフェッショナルとしての大学行政管理職員の確立を目指して、「大学行政・管理」の多様な領域を理論的かつ実践的に研究することを通して、全国の大学横断的な職員相互の啓発と研鑽を深めるための専門組織として活動を展開している。この学会では、大学アドミニストレーターのことを「大学の経営状況を熟知した上で経営陣とと

\* 文教大学湘南校舎教育支援課 課長補佐

もに戦略をつくり、教職員をまとめて実践していくリーダー役」と位置づけている。正に本学園に2006年4月に新設された法人事務局企画課は、その機能を担う専門部門であるといえるのではないだろうか。これからの活躍に期待が寄せられる。

さて、今回のレポートは、「厚生補導」業務の改革をキーワードに論を展開する。しかしながら、「厚生補導」については少々わかりにくいので、次に多めに紙面を割いて説明させていただく。

## SPSと「厚生補導」

「厚生補導」とは日本の大学特有の言葉である。ただし、その意味する内容は米国から輸入されたものである。これは戦後に米国から来た概念で、「学生助育」の方が直訳に近いと思われるStudent Personnel Services（以下、SPSと称す）の日本語訳として使われている。もちろん、同意で「学生助育」も使われているが、このレポートでは「厚生補導」を使用する。また、当時の米国では、SPSという言葉は、「大学生とは既に完成された人格をもった状況で入学してくるもので、彼らに修学上の援助を個別に行う」ことを意味していた。宗教的な指導も加味され、魂の救済や心の耕しなどが主な目的となっていたことも興味深い。ただし、それは米国の大学がまだM.トロウの高等教育機関の発展段階理論<sup>\*1</sup>におけるエリート型だった頃 concepts と理解していただきたい。

SPSが日本に入り、主に正課外での学生の適応や成長を援助する活動である「厚生補導」の理念となっていく。1951年、アメリカ教育審議会（American Council on Education）（略称ACE）内に「アメリカのSPSやカウンセリングを日本の大学に紹介するための委員会（An Advisory Committee to introduce personal services to Japanese Universities）<sup>\*2</sup>」が作られ、使節団として京都大学・九州大学・東京大学において各地区の大学関係者を集め、それぞれ3ヵ月間にわたる厚生補導研究集会（SPS研究集会）が開かれた。この研究集会ではSPSおよびカウンセリングの必要性が強調され、広まっていった。戦前の日本の大学にあった「学生を管理・監督する」という考えから、この「厚生補導」に移行する契機となっていった。これは「修学環境の整備」を表す「厚生」と、「教育的な業務」を示す「補導」というふたつの言葉を縫合した造語のようだ。言うならば、“学生が修学する上で出会う様々な問題の解決に援助し、自主的な活動を支援することが教育の一環である”ということの意味している。筆者が初めてこの言葉を耳にしたのは、大学入職後だった。学生時代は聞いたこともない。飽くまでも大学行政側の専門用語ということなのだろう。筆者が総務課勤務で補助金業務に携わっている時に、「厚生補導経費」という項目に支出経費を振り分ける作業があったが、上司から「学生課」「国際交流室」（以上、現在の教育支援課）「保健センター」「就職課」（現在のキャリア支援課）の業務経費を機械的に振り分けるようにとの指示を受けた。未熟な職員なりに、正課外でこれらの部署で使用される経費を「学生に提供されるサービスに係る経費」と解釈すると理解した。当時の文部省や私大助成業務に直接携わっていた日本私学振興財団（現在の日本私立学校振興・共済事業団）の施策であり、方針であったのだろう。現在では申請制の特色GP（Good Practice）<sup>\*3</sup>の対象と変化してしまっている。その後、当時の学生課職員になってからは現場でその言葉自体を聞くことはなかったし、その業務の意味や目的を意識させられる場面もなかった。

## 「厚生補導」という仕事

また、「厚生補導」はその認知度の割には重要であるということは、大学設置基準を見てもわかる。第42条に「学生の厚生補導を行うため、専任の職員を置く適当な組織を設ける」と明記されている。興味深いことに、「専任の職員」配置について言及しているのはここだけでもある。それはさておき、

では“学生が修学する上で出会う様々な問題の解決に援助し、自主的な活動を支援する”「厚生補導」業務とは、具体的にどのようなものを指すのか。1958年に出された学徒厚生審議会答申「大学における厚生補導に関する組織およびその運営の改善について」には、「厚生補導」業務<sup>\*4</sup>とは次の13を領域として示されている。

- ①入学者選考 ②オリエンテーション ③修学指導 ④課外活動 ⑤適応相談  
⑥記録・調査・テスト ⑦学寮の運営 ⑧奨学援護 ⑨厚生福祉 ⑩保健指導  
⑪職業指導 ⑫女子学生の世話 ⑬特別指導

これらは、正課（授業）と図書館業務を除く、大学で行う入学から卒業までのほとんどの業務を網羅している。半世紀も前に制定された答申なので、「⑫女子学生の世話」という時代を感じさせるものもあるが、ほとんどが現存している大学特有の業務と言える。「厚生補導」という業務の存在についてはご理解いただけたことだろう。

筆者が個人的にはあるが、この厚生補導業務に長年関わり、また、SPSを知ってからこの言葉に一種取り憑かれたように拘るには実はもう一つの理由がある。このStudent Personnel Services という言葉には重要な意味が隠されている。初めてその[personnel]という単語を見た時に、自分に馴染みのある[personal]の間違いだと勝手に思い込んでいた。単にスペルの間違えだと思っていたわけだ。しかし、この[personnel]が、もともと「人事的な配慮」を加味したフランス語に由来する軍隊用語だと知り、自ずと意味合いが変わったということである。正に、大学教育・厚生補導に携わる者にとって、[personnel]という単語は、正に教育の根幹だと思えるほど深く、その意味を理解してこそ、大学人として生きていけるのだとさえ考えている。そんな大きな言葉であると同時に重要な業務なのであると理解している。

### SPSと「厚生補導」の乖離

逆の見方からすると、これだけ法規や補助金で縛りを掛けざるを得なかった「厚生補導」とは、教育と経営、建学の精神とアドミッション・ポリシー等、矛盾することのある大学社会の価値観の中で、その重要度とは裏腹に蔑ろにされる傾向にあった最有力候補であったことの証明なのかもしれない。

「厚生補導」業務は、主に正課外活動支援である。大学という産業の中にあって、授業や講義（単位認定や学位授与）は当然の商品だが、部活動やボランティアはあった方がよい程度の副次的なサービスで、その代表的中心的な部署が学生課だったといえる。そして、これまでも業務の合理化や再編成とともに、対象となったり受け皿となったりしたのも「厚生補導」の代表的な部署である学生課であった。そこは、その中心でいて、他に含まれない多くの業務を寄せ集められた形となった部署でもある。合理化の中、最も業務を組み替え、リストラを目指せたのが学生課であった。また、定型業務の少ない部署でもあり、その特徴を物語っているかもしれない。だからといって業務の数が少ない訳ではない。定型業務の括りが大きい。いわゆる、具体的業務が詳細に特定されておらず、大雑把なカテゴリーで形成されている。具体的には、アルバイト斡旋・学友会（部活動）支援・留学生支援というように、内容は個別的で、範囲は多岐にわたり、具体的なルーチンはケースバイケースで、明確に示されない場合が多い。

現実的な問題として、住居やアルバイトの斡旋といった業務も、当時の学生にとって供給率が低かったという恵まれない環境の整備や修学上の便宜（学生に相応しい物件等）というニーズに基づいて取り組まれていたものであったが、大学が優先して行う必要性がなくなった現在においても依然として残っている（ただし、地方から出てくる学生の親御さんへのアピールにはつながっているが…）。

戦後SPSが示されてからこんなにも社会・文化・経済等が変化する中で、大学生の質も変わってきている。「厚生補導」の中心である学生課業務が50年間ほとんど変わらなかったというのは、ひとつの奇跡といえるだろう。学生課職員たちはそれらの定型業務を、多少のためらいと伴に消化しているに留まり、その無策が2000年前後に多くの大学で叫ばれていた「学生部（課）不要（無用）論」<sup>\*5</sup>に発展していたといえるだろう。

SPSは学生が大人になるためのあらゆる援助を包含しているが、その活動は「学生の成長のために障害となる事柄を除去する」ための援助のみならず、「学生の成長発達をより促進する」働きまでを含んでいる。学生の発達状況に応じて、その最高の発達を促すべく精一杯の対応をしていく姿勢こそ、教育機関の基本的な責務であるとするならば、大学教育の変革時にあたって、学生を中心に据え「全人教育」を目指すSPSは再評価されなければならない。

そして、「厚生補導」業務自体も、学生生活の障害の除去から学生の成長発達を促すという、より積極的で能動的な対応へと発想の転換が迫られているといえる。学生の成長のために、陳腐化した業務を刷新し、SPSの原点に立ち返り、新たな学生支援のための組織を立ち上げ直す時が来たのである。自分の大学にいまどんな学生が集い、キャンパスで生活しているのかどれだけ把握しているだろうか。大学になくしてはならない学生。教職員は主役であるはずのその学生のことをどれだけ知っているだろうか。それを知らずして、大学を運営できるものなのだろうか。時として、その大学運営や経営の観点から、独り善がりのご都合主義で動かしていないだろうか。最も学生の近くにおいて、生活を見聞きしていたはずの学生課が、学生を見ていて、現在の「厚生補導」業務を担っているといえるのだろうか。それぞれの大学にそれぞれのミッションがあり、それぞれの学生がいる。それぞれの教育があり、理念や哲学がある。仕掛けがあり、仕組みがある。新たな「厚生補導」業務内容、そして新たな組織が必要なのではないだろうか。

## 「学生中心の大学」へ？

「厚生補導」業務と組織に疑問が投げかけられた頃、2000年6月に旧文部省から「学生中心の大学」を画策するような報告書が出された。本編は20頁程のごく薄いものである。それを受けて、大学というところがどんな経緯でその意見を受け入れ、実現していくのか？ 興味深く感じていたのは、大学人の末席を穢す筆者だけだったのだろうか？ それが、『大学における学生生活の充実方策について（報告）－学生の立場に立った大学づくりを目指して』<sup>\*6</sup>という報告書である。その大学審議会ではなく、一調査研究会が学生の立場から大学の変革を標榜し提案してきたのだ。「教員中心の大学」から「学生中心の大学」へ、そのある種禁忌的な言葉を公にしたのは、当時の山口大学学長だった廣中平祐氏を座長に、各大学で「厚生補導」部門に関わっていた国公立大学教職員であった。例えば、学生部長（委員長）、就職部長（委員長）、保健管理センター所長といわれるような役職の方々である。そして、この通称「廣中レポート」によって、各大学の「厚生補導」部門がエネルギーを得ることになった。

前述の1958年に出された学徒厚生審議会答申「大学における厚生補導に関する組織およびその運営の改善について」において、大学における正課教育と並ぶものとして、「学生生活の環境的条件を調整するとともに、学習体験の具体的な場面に即して、各学生の主体的条件に働きかける教育指導を行うことによって、その人格的形成を総合的に援助する」ものとして、正課外（教育）の役割の重要性を強調している。そして、この廣中レポートによって、42年振りに正課外活動に対する提言がされた。そして、その冒頭で大学での正課外活動に対する取り組みの遅さを指摘している。正課外活動はやは

り蔑ろにされてきたと同時に、長年にわたり当時の文部省も放っておいたといえるだろう。

大学の存続や経営を考えた場合には、合理化の対象と選ばれるのは、当然の選択なのかもしれない。「厚生補導」という業務内容を検討し、合理化の候補に挙がるのは間違っていないのかもしれない。しかしながら、「厚生補導」で何をし、どんな学生を育てていくかという明確な方針が打ち立てられれば、それは間違いなく売りにもなるだろう。

正課ならびに正課外での人間関係や様々な経験の中で、学生の「人間基礎力」や「生きる力」を育成していくのは大学コミュニティの重要な役割でもあるはずである。廣中レポートはその仕組みや仕掛けを提案している。その提言で、各大学が動き出すこととなった。

#### ①学生生活支援室@東海大学

日本で初めて「学生生活支援室」を作ったのは、東海大学である。その室長である曾田成則氏にインタビューする機会を得た。「大きくなった半面、ぬくもりが感じられない大学になった」「決して学生生活に対する満足度が高い答えは返ってこない」と支援室設置の理由を挙げていらした。2002年4月、東海大学湘南校舎の教学部に設置された。東海大学の学生課は教学部に合併されていた。2万名規模の大学ではあるが、必要な部署だったと思われる。室長の曾田成則氏は、非常に特殊なキャリアの持ち主でもあり、学生にとっても魅力的な方である。彼はいつも自信に満ちている。個人のキャラクターに支えられた部署であるのは確かではある。

#### ②学生支援センター@同志社大学

2002年5月、廣中レポートを根拠にして、同志社大学京田辺校地に、「学生支援センター」が設置された。ここは、1・2年生しか在籍しないキャンパス（工学部除く）で、3・4年生との交わりが薄く、教育と進路支援に対する学生の満足度が極めて低いとの認識から、その必要性が説かれた結果のようである。先輩のいないキャンパスでその仕掛け・仕組みを組織的に作り出したのだ。

#### ③よろず相談@立教大学

「キリスト教の精神にもとづく人格の陶冶」とする建学の精神は、人間形成、幅広い教養に支えられた専門教育により、学生を幅広くサポートしている。人間形成と関連して、学生相談所などの活動も重視され、これには「よろず相談所」からはじまって50年の歴史がある。ここでは「個別ケア」として個々の学生へ対応するとともに、種々のプログラムを提供して、正課・正課外プログラムにも生かして体系化し、組織的対応をしている。とくに、最近増加している対人・心理的問題、ハラスメント、学業不振などにも適切に対応し、効果をあげている。このようなきめ細かい全学的学生支援は、長い経験に支えられた卓越した連携体制の賜物であるといえる。この取り組みは、特色GPに採用された。

#### ④なんでも相談室@文教大学越谷校舎

厚生補導部門での業務検討会を経て、2003年4月から、越谷校舎学生課に「なんでも相談窓口」の担当係を置いた。昼休みの窓口開放や総合相談等、先進的な取り組みをしたが、故あって2005年6月をもって閉室となった。もともと、学生数の増加と、それに伴う相談件数の爆発的な増加から、学生相談室が繁忙となり、また相談室業務としてもクリニック化を目指す傾向があり、他に総合窓口が必要となった。立教大学とは真逆な経緯といえよう。実はこれは筆者が越谷学生課時代に関わった事業

であり、残念ながら閉室にも関わった。

## 湘南事務局の改革

文教大学では、2005年度から検討が始められ、実際に2006年度から事務局全体の組織改編が始まった。主なものとしては、教務課・学生課を併せて「教育支援課」に、就職課を「キャリア支援課」とした。また、旗の台の大学事務局にまとめられていた業務を両キャンパスに配分し、中心を各キャンパスに分担した。具体的には入試業務を湘南に、国際交流業務を越谷に業務の中心を移管した。目的は学生サービスの総合化と組織の再構築が中心にあったようである。他大学には既に起こっていた学生総合窓口化と、本学独自に進めようとしていた“小さな政府”の実現とともに3キャンパスの組織と人員の整理が目的であった。この2つの方策を同時に進めて、両立させるということが合理的かどうかは、これからの評価であろう。ただここでは、矛盾することはなかったという程度に止める。改編は痛みを伴いながら、2006年度に開始し、順風とは言えないまでも進んでいった。湘南校舎では、入学センター機能の移管と主たる入学課業務が主管となり、就職課がキャリア支援課となり、教務課・学生課が教育支援課となった。越谷校舎の詳細はここでは割愛させていただく。湘南校舎教育支援課の痛みとは予想以上のものであったと思う。教務課と学生課は水と油、どう考えても難しいと思われた。学生課は「厚生補導」の中心で、教務課は「厚生補導」の中では「③就学指導」を分担し、それ以外は授業（正課）管理、FD支援が中心で、その内容は違い過ぎていた。かつて、学籍業務が学生課と教務課を行ったり来たりしたこともあったが、業務をまとめるには系統的に難があった。

教務課といっしょになったことで、定型業務が多い旧教務課業務が蔓延し、組織自体も占領された形となった。これは予想された結果ではあった。それにより、「厚生補導」業務の典型であった旧学生課業務が機能不全な状況に陥ってしまった。しかし、それに対して真っ先に悲鳴を挙げるのは、学生たちに違いないだろう。同じ「厚生補導」業務に関与していたキャリア支援課へ、サービス難民が移動していく可能性が高い。

しかしながら、教育支援課となる前に、しかるべき予測を提言できなかったことは、長年学生課に籍を置き、「厚生補導」業務を愛してきた職員として、学生たちに混乱を引き起こしてしまったとしたら、その責任を複雑に感じるものである。

## 今後の湘南「厚生補導」業務の改革へ

湘南校舎で教育支援課の窓口にいると、越谷校舎の学生とは違った雰囲気の子供たちと話をすることが多い。これは、学部の特質によるものと思われる。一般的に情報処理分野、語学系の学生に多いといわれているアスペルガー症候群等の発達障害の学生との対応である。正にテキストどおりの分布といえるだろう。社会性に少々難を持つが、知能は高い学生たちだ。

前述した「自分の大学にいまどんな学生が集い、キャンパスで生活しているのかどれだけ把握している」かを審らかし、またその対応にどのように努めているか。学生生活実態調査やアセスメントテストを実施し、大学の顧客分析をしていないのは、お粗末としかいいようがない。ただ経費節減、予算カットを余儀なくされた現場で、これまで実施してこなかった事業などが容認されることもなく、政策としても特効薬・即効薬に認められることは不可能であろう。しかし、学生を分析し、把握することは、必要不可欠な方策であると考ええる。

後は、相談室の心理相談員を非常勤で賄っている本学では、学生支援のための「協議会」や「連絡会」を開催し、各部署や学部が連携・協働することによって、学生の現状を共有し、対応が難しいア

スベルガー症候群等の発達障害の学生との初期対応方法や心得程度は、全教職員が身に付けることが必要と思われる。もちろん、学生との接点業務<sup>\*7</sup>に関わる教職員としては必要不可欠である。治療等に及ぶところまで習得する必要はない。それは、大学コミュニティの限界であり、学外のクリニックの役割だからである。しかし、一般教職員も青年の臨床心理領域の研鑽をして、知識と経験を持ったスタッフとして高等教育機関で活躍していただくという意図で、日本学生相談学会認定の「大学カウンセラー」という資格があるくらいである。資格の有無は別としても、高進学率を反映しての多様化した学生対応については、生兵法は大怪我の基である。だからこそ、研鑽と組織としての取り組みが必要と考える。因みに、筆者も2006年4月に念願の「大学カウンセラー」となり、日本学生支援機構ならびに文科省に登録がされている。心理学的知識と対応の共有、また学生の情報もプライバシーに配慮しつつ共有・管理すべきであろう。そのための環境の整備も必至ではある。

このレポートの最後に、廣中レポートの「学生相談」で次のように言及していることを紹介しておく。「学生の現状をよく知る立場にある学生相談担当者の意見が、個人的な努力や人脈でのみフィードバックされるのではなく、システムとして適切に教職員に伝わり、かつ、大学運営に反映される仕組みを整えることが求められる。」学生相談担当者が、カウンセラーというわけではなく、「学生と関わる教職員」と読み替えて差し支えないと筆者は考える。“臆病”になってしまった職員には、組織として、仕組みとしてのトップの決定が必要不可欠なのである。

## 参考文献・引用文献

- 松本和俊 文教大学における「職員論」構築にむけて—職員の活性化と職場見直し計画— 日本私立大学連盟1998年度職員総合研修報告書 1998年  
 松本和俊 これからの学生支援のあり方を求めて—学生気質の変遷と厚生補導業務の提案— 桜美林大学大学院国際学研究科修士論文集 2004年  
 松本和俊 “なんでも相談室”設置の苦悩と実態—学生満足度とスタッフ・デベロップメント— 大学と教育40号 東海高等教育研究所2005年8月

## 注 釈

M. トロウの高等教育機関の発展段階理論<sup>\*1</sup>：進学率の上昇によって、エリート—マス—ユニバーサルと移行するという理論。日本も既にユニバーサル型に突入している。

「アメリカのSPSやカウンセリングを日本の大学に紹介するための委員会（An Advisory Committee to introduce personal services to Japanese Universities）<sup>\*2</sup>」：personal servicesを「SPSやカウンセリング」と訳しているが、文中のSPSの解釈からすると、矛盾が生じる。訳に誤りか？

特色GP（Good Practice）<sup>\*3</sup>：文部科学省が2003年度から始めた「特色ある大学教育支援プログラム」と名づけた公募事業。設置当初は最優良大学の格付けの意味からCOL（Center Of Learning）と揶揄されていたが、正式にはGood Practiceの略で「GP」と呼称。教育面での優れた取り組みを選定し高等教育の改善に活用する事業。

「厚生補導」業務<sup>\*4</sup>：13の業務のうち、現在の文教大学では、①：入学課 ③：教育支援課（旧教務課） ⑩：キャリア支援課 それ以外は教育支援課（旧学生課）に分掌されている。

「学生部（課）不要（無用）論」\*<sup>5</sup>：「学生部不要論」または「学生部無用論」、「学生課不要論」または「学生課無用論」。既に学生部（学生課）の役割は終結したとする見解または風潮。キャンパスに学生運動もなくなり、若干の大学にセクト運動が残るに留まった状況が助長したともいえる。当時の厚生補導研究会や学生生活連絡協議会という各大学の学生部関係者という当事者の口よりよく聞かれた。これはその会の構成メンバーである各大学の学生課の地位保全ならびにその会自体の存続、「厚生補導」業務の改革等、新たな打開策を模索するために関係者の意識を鼓舞するためのことばだったのかも知れない。

『大学における学生生活の充実方策について（報告）－学生の立場に立った大学づくりを目指して』\*<sup>6</sup>：提言の内容として、①学生相談 ②就職相談 ③就学指導 ④学生の自主的活動及び学生関係施設、を挙げている。

接点業務\*<sup>7</sup>：早稲田大学が使用していた「窓口業務」の総称。広義では、地域の方々との接点も含まれ、大学全体の業務を示すとも考えられる。

The suggestion to “the student-centered university” was made by the HIRONAKA report announced in June, 2000. Every university started reexamination and the reform of “Kousei-hodou—Japanese Student Personnel Services—” works thereby. I recombine the works contents & the tissue. However, Bunkyo University is still the untouched situation. Immediate correspondence is necessary. Therefore wisdom and the executive ability are necessary. It is one proposal about “Kousei-hodou—Japanese Student Personnel Services—” works from the situation of the university administration.