

# 大学職員における能力開発のための 労働環境のKAIZENに関する研究

—組織人間工学的アプローチでのメンタルヘルス・  
マネジメント導入による能力向上システムの提案—

岩 田 恭

## A study on KAIZEN of the working condition for the faculty development of administrative staff at the university

— A proposal of faculty development system caused by the introduction  
of mental health management through the macro ergonomic approach —

Iwata Yasushi

### abstract

The environment that surrounds the university has changed greatly now. For instance, the university actually goes bankrupt. And, the university management has been socially paid to attention. The administrative staff, who plays a supplementary role of professors becomes important person as the university management. The administrative staff of the university should become a professional person who has a special ability. It is necessary for clerical officers to develop their ability.

However, work organization of university's office become bad environment to work recently. Especially, university staffs job is diversified and has upgraded in recent years. Therefore, the staffs have stress and fatigue by the work load which is not before. It causes neither faculty development nor the ability demonstrating to be able to be done.

The mental health management system was proposed by the results of this research. Recent working situation of the university needs faculty development of staffs and so university staffs need to maintain mental health for work. The above results were considered by macro ergonomic

approach, and a new finding was obtained.

キーワード：大学職員の能力開発、大学のアドミニストレーター、労働環境のKAIZEN、組織人間工学、メンタルヘルス・マネジメント

## 1. はじめに

昨今、特に21世紀となってからは、大学を取り巻く環境が大きく変化している。また、この数年の間に、大学が倒産（民事再生法の適用申請含む）をはじめ、大学経営というものが、社会的にも注目されるようになってきた。そのような中、大学教員のサポートスタッフ、補助的な事務的役割を担うスタッフと考えられてきた職員が大学経営・運営管理スタッフとして、重要な存在として見直されてきている。さらに、大学経営人材としての大学アドミニストレーターを養成する大学院の設置も年々増加傾向にある。改正学校教育法<sup>1</sup>が平成16年4月1日に施行となり、自己点検・評価活動のみではなく、認証評価機関による大学の第三者評価制度が導入され義務化された。平成17年度には認証評価機関である財団法人大学基準協会や財団法人短期大学基準協会等による評価の実施が始められた。評価については、主に研究・教育（教員）についての評価となるが、事務組織の構成員である職員も当然評価をされる対象となっている。財団法人大学基準協会の主要点検・評価項目<sup>2</sup>には、事務組織の機能強化のための取り組みという項目の中に、①事務組織の専門性の向上と業務の効率化を図るための方途の適切性、②教学上のアドミニストレーター養成への配慮の状況についてが記されている。また、平成16年11月に公表された「短期大学基準協会が実施する第三者評価『短期大学評価基準』」<sup>3</sup>には、「Ⅷ管理運営」の評価項目3の（6）に、「事務部門にSD<sup>4</sup>活動等の組織を設け、日常的に業務の見直しや事務処理の改善に努力しているか。また事務職員の能力開発、事務能力の向上のための内部研修、外部への研修が活発に行われているか。」と記載されている。大学の適格認定（アクレディテーション）においては、やはり評価内容が教育・研究が中心となるものの、職員の能力向上における学内の施策が日常的に行われているかの評価基準が設定されているということは、大学運営における職員の重要性について改めて示唆していると考えられる。よって大学職員は、専門的な高度職業人となるために、今後より一層の能力開発を行うことが必要となる。しかしながら大学における事務組織の現状は、はたして能力開発及び能力を十分に発揮することのできる職場環境、労働環境の基盤の整備がなされているのであろうか。特に近年における職員業務の多様化・高度化に伴い、以前にはなかった様々な労働負担により、ストレスや疲労を職員は抱え、それが原因となり、能力開発を能動的には行いたい、モチベーションを低下させているとは考えられないか。

本研究の目的は、直接現場に勤務する大学職員の立場から、大学組織における職員の現状と能力開発に関して現在検討されていることについての先行研究のレビューを行い、現状について明らか

にした上で、問題点の指摘をし、新たな視点から能力開発および能力発揮を可能とするための大学事務組織へのメンタルヘルス対策としてのメンタルヘルス・マネジメントの導入により、労働環境の基盤構築をすることについて、組織人間工学的アプローチにより提案を行うことである。

なお、「大学職員」とは、教育職員(教員)ではなく、教育研究活動以外の事務や労務等に従事する者を指し、その事務系の職員を本研究の対象とする。

## 2. 大学職員研究に基づき考察する今後の能力開発

### 2.1 大学職員に関する先行研究

今までは大学職員のあり方がどのように考えられてきたか、また今後はどのような能力を身につけ、職員自身の能力向上を図っていけばよいかについて従来検討されてきたことについて、先行研究のレビューを行い、整理をした上で、問題点を明らかにするとともに考察を行う。

山本(1998)<sup>[1]</sup>は、今後の職員にとって必要なことは、新たな高等教育の環境に適応できる専門性を身につけさせ、さらに職員に権限を与えること、そして職員を教育研究のサポート要員(サポーター・スタッフ)と教育研究のマネジメント要員(アドミニストレーター)に役割区分することだと述べている。

松井(2003)<sup>[2]</sup>は、私立大学職員の能力開発課題として、大学が競争的環境になり大学職員という人材の再教育、再配分と有効活用を図ることが合理的であると述べ、大学職員の活用が大学戦略の一環として位置づけられるとするならば、それは大学行政管理職(大学アドミニストレーター)としての方向性における再教育・再配分であると提言している。またそのための力量をつけるにしても、今後は全職員が自己研鑽に努めることが最も有効かつ大切なことであると述べている。

大学の構成要素を「学生」「教員」「職員」の3つの要素に簡略化し、これらの構成要素間の関係をCRM(Challenge Response Model)と名付けてモデル化した鏡味(2000)<sup>[3]</sup>も、「職員」をこれまでの「教育」を補完するという消極的役割から、学生の「学習」を「教員」とともに支援するという積極的な役割へと転換をはかるべきだと述べ、このモデルにおいては教員と職員が、それぞれの役割の専門性を理解し、尊重しあうことの重要性を主張している。

大場(2003)<sup>[4]</sup>は、将来の大学職員とその開発において、これからの大学職員は、大学の管理・運営の中核業務に従事する中核(コア)職員とそれ以外の非中核(フロー：非常勤または外部)職員に分化されていくと予測的定義をした上で、中核職員の育成については職場内訓練(OJT)が中心であり、管理職が人を育てるという意識を持つこと、人材育成に関する管理職の能力開発を行うこと、業務の達成度を評価するだけでなく人材育成を評価の重要な観点としていれることが重要だと述べている。さらに各大学が、大学職員向けの大学院に限らず、現職の職員が勤務時間外においてあるいは休職して教育を受けることができる環境作りが求められるとしている。

職員の能力開発は、特に大手大学において何故遅れているかについてを横田(2001)<sup>[5]</sup>は、職

員的能力開発が個人の自主性に委ねられていて、組織的に職員をその気にさせて働かせ、能力開発を促すシステムや風土がきわめて脆弱と言ひ、その具体的理由としていくつかの問題提起をしている。まず1つには、大学が1つの組織体として有効に機能していくには、教員と職員の新たな役割分担の模索と、双方の業務のありようを率直に点検・評価することが不可欠と述べている。もう1つは、現場の若手・中堅レベルの職員は日々の仕事に追われており、自ら新たな業務課題を創出し、それに対応するための能力開発を行う余裕と時間がないというのが実態であるとしている。

孫福(2003)<sup>[6]</sup>は、大学組織内における戦略的機能について2つの新しいコア機能の必要性を主張している。その機能の1つは「大学アドミニストレーター」の職務機能(極めて高度に洗練された専門職機能としての「大学アドミネレーション」。そしてもう1つは学術・経営専門職」の職務機能(学生の学習行動の生産性を高めるための高度に専門的なサポート機能など)であるとしている。そして、そのアドミネレーションの機能が現状通り、主として教員の兼務職でやっていくなれば、SDは基本的に必要とされないが、反対に2つの機能を新たな大学のコア機能として位置づけるのであれば、アドミネレーションの機能の専門化と人材養成がSDの意義の核心として administrative development (AD)、一般的にいえば professional development (PD) となると述べている。

高野(2003)<sup>[7]</sup>は、「従来職員は、大学の中で教育研究といった大学本来の使命に直接かかわることなく、教員と学生の活動を後方から支援し、その活動がスムーズに進行するように努める裏方として位置づけられていた。また、教員と職員の双方で認識し合い、職員に高度な専門知識や特殊な能力、技能を求めることもなかった。」と述べた上で、「職員の役割に高度なものが要求されるとなると、これまでの一般事務、すなわちゼネラリストとしての素養から専門性を有した人材、すなわちスペシャリストの存在として大きく期待され、さらに専門領域を併せもち、大学経営に関する専門職業知識とその実践力をもったアドミニストレーターの存在がより重要になる。」と述べ、現在の大学職員の重要性とともに高度職業人としての能力の向上について示唆している。

石渡(2003)<sup>[8]</sup>は、「わが国において、私学におけるアドミニストレーター(行政管理職)を養成する大学院や学会も設置されており、今後、私学における業務の多様化・高度化に対応していくアドミニストレーターの必要性はますます高まるものと思われる。アドミニストレーターに求められる能力には、専門的知識のほかに企画・立案・調整能力、問題発見・解決能力等が挙げられ、さらに学生や教員へ適切な助言・提言ができること、そして経営理念やコスト意識を有し、決断と実行ができる資質が求められる。」と今後の大学経営人材としてのアドミニストレーターの必要性について述べている。

今泉(2003)<sup>[9]</sup>は、大学における中堅職員のリーダーシップの養成において、「現在のように外部環境の厳しい状況下では、理事層や管理職層だけが課題形成に携わるのではなく、現場の職員が自らの立場で課題を考え、発見し、課題を解決するために必要な協力者を見出し、実践する能力が必要である。つまり、自らが率先して組織運営に自立的に参加する職員を育成することが必要。」

であることが今後の人材養成において重要であると提言している。

## 2.2 大学職員の能力開発における今後のあり方

前項でレビューした内容は次のように整理できる。①教員と職員がそれぞれ相互に理解・尊重しあい、専門性を生かして役割を果たす、②職員は大学業務の多様化・高度化に対応できるように能力向上を図り、専門職としての大学アドミニストレーター（行政管理職）へと変貌すべきである、③そのためには自主的かつ組織的に職員の能力開発のための教育（研修）を実施すると同時に職員が自立的に組織運営への参加するよう、意欲の向上も促すトレーニングが重要となる。しかし、このことを実現するためには、大規模大学を中心に制度的に実施されている OJT のみでは不足であり、職場を離れての研修である Off-JT 制度を有効に活用する必要性があると考えられる。

そもそも能力開発とは何なのだろうか。ここで能力開発について定義すると、「能力開発を行う最大の目的は、職務遂行に最適な人材を育成することにある。<sup>[10]</sup>」となる。この定義を大学職員のための内容に置き換えると、「大学職員に能力開発の機会を提供して必要な人材を育てていく」になると考える。では、どういった方法で能力開発を行うかであるが、ここで新たに Off-JT として登場してきた方法を述べる。まず第1には前述の大学職員養成系の大学院教育が考えられる。例えば、名古屋大学大学院教育発達科学研究科修士課程高等教育マネジメント分野、広島大学大学院教育学研究科高等教育研究開発専攻（大学職員を対象とした公開講座含む）、桜美林大学大学院国際学研究科大学アドミニストレーション専攻（2004年4月には通信教育課程を設置。大学アドミニストレーション専攻講座：公開講座を含む）がある。さらに2005年には東京大学大学院教育学研究科に、大学・高等教育の管理者、政策担当者を対象に大学の管理運営、高等教育政策について理論的・実践的な教育を行うとともに、この新しい分野の研究者、将来のリーダーを育成することを目的とした大学経営・政策コースが設置されている。なお、今後も大学職員養成系の大学院研究科を設置する計画のある大学が存在している。また第2には、次に紹介する各種の研究会も Off-JT 的に大学職員にとっては有効な能力開発の機会となるだろう。①筑波大学大学研究センター主催の短期集中公開研究会、②桜美林大学大学教育研究所主催の公開研修会、③高等教育問題研究会（FMICS）の実施する月例会、シンポジウムなどである。なお、平成17年10月から12月にかけて、独自で私立を中心に全国の大学・短大25校の406名（依頼数1,650名：回収率24.6%）を対象に調査を行った結果、「能力の向上（能力開発）をしたいと思うか」との質問に対し、約90%の職員が能力向上を図りたいと思っていることがわかった（図1参照）。

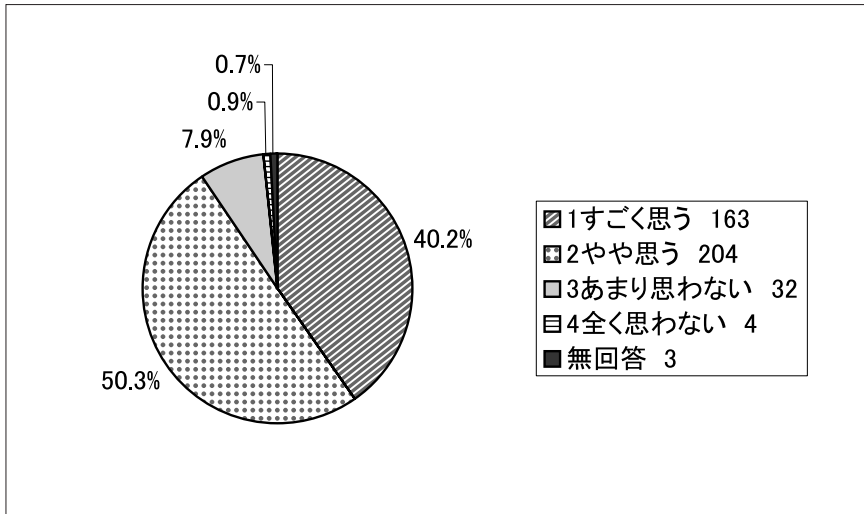


図1 能力の向上（能力開発）をしたと思う欲求度

以上のように、大学職員の能力開発を行うための Off-JT としての研修制度は、以前にも増して整備がなされている。また、実際に職員自身にも能力向上の意欲があることが示唆された。

### 2.3 大学職員における能力開発のための労働環境の基盤構築

前項で述べた通り、職員の能力開発のための様々な研修システムが実施されているが、これは大学経営ないしは運営において、以前にもまして職員に対する期待の高まりであると言える。しかし、前述の大学院や学会、研究会などの主催による職場外における多くの研修が実施されている背景には、それだけに職員が抱える業務が多様化・高度化し、それに耐えうる能力が必要とされているからである。よって、仕事量も増え、多忙な状況となり、ストレスや疲労が蓄積してしまう結果になると推測できる。また、充実した制度かつプログラム内容で能力開発を行ったとしても、その能力が発揮できる職場環境でなければ、研修での能力開発も意味をなさなくなってしまう。

久保田<sup>[11]</sup> (1985) は、能力の蓄積（能力開発）を肯定しつつも、能力の蓄積だけを考えるのではなく、発揮の仕方を考えるべきだとし、能力の発揮に当たっては精神的（気持・メンタル・気分・感情）安定が非常に重大な意味を持つことを指摘しており、職員の能力発揮のためにも精神的安定度を高める施策が必要である。また、神代 (2000)<sup>[12]</sup> は、誘発されるストレス（生体の反応）について、「職務遂行上必要とされる要因、さらには労働環境条件と、そこで働く人間の適応能力との不均衡の結果として出現する人間の心身反応である」としている。また、職業上のストレス（ストレスを誘発する要因）の中には、作業内容、作業環境、さらには勤務時間などの心的刺激条件と物的刺激条件とが混在し、職場における一般的なストレス誘因について次の6種類、「①作業の特性：作業場の機器・設備・道具、レイアウト等に対する人間工学的な配慮の欠如、②組織における役割：役割の不明確さや職務上の葛藤など仕事上の役割に関係するものが職業的なストレス

の最大の誘因とされる、③地位や給与、④職場の人間関係、組織の構造ならびに組織風土、⑥家庭と仕事とのバランスを欠く」であると述べている。その中でも大学職員組織にとって重要であると思われるストレス誘因は、作業の特性と組織内での役割、職場の人間関係ではないかと考える。業務内容と職員の適性等との齟齬、職場の物理的環境の未整備、職場内における人間関係などに内在するストレスが原因となった心身の疲労が職員の能力開発にブレーキをかけてしまっていると思われる。

そして、実際に前出の職員に対するアンケートの結果から、「産業保健スタッフ（カウンセラーや保健師等）が配置された教職員専用の相談室なども含め、メンタルヘルスケアが整備された環境が職場に必要であるか。」という質問に対し、約70%の職員が必要を感じているということが示されている（図2参照）。現場に勤務する職員からもメンタルヘルスケアの環境整備が期待されており、能力開発及び能力発揮のためのメンタルヘルスケア対策を職員組織に対して講じる必要があり、そのシステムの導入が急がれると考える。

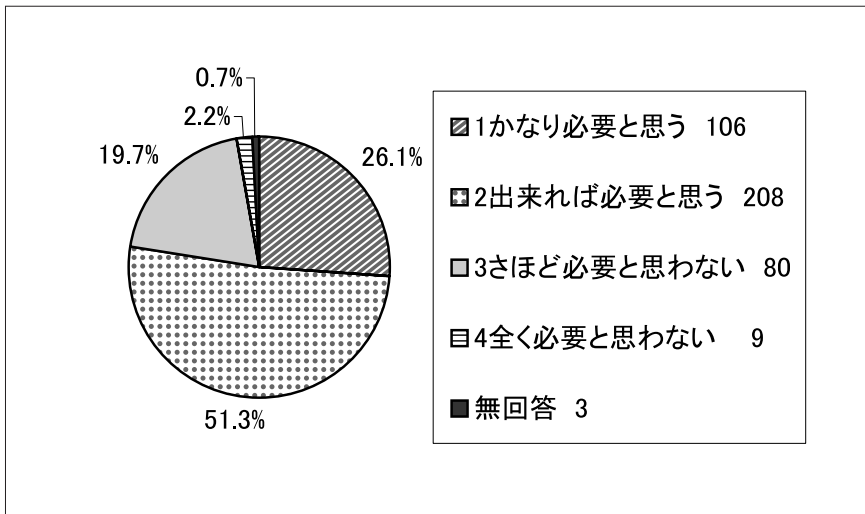


図2 教職員のためのメンタルヘルス環境整備の必要性

また、岸田（1991）<sup>[13]</sup> は、ハーズバーグの衛生・動機付け理論について、「多くの者は動機付け要因（Motivators）から職務満足を得るが、衛生要因（Hygiene Factors）から満足を得る者もいると発見しているし、精神的健康者は両方の要因に満足する。」という点に着目している。職場の人間関係及び作業条件については衛生要因であるので、メンタルヘルス・マネジメントにより、快適に業務が遂行できるよう職場環境の改善を行うことと、職場の人間関係の円滑化を図ることで、精神的健康度を高めることは、能力開発及び能力の発揮できる労働環境づくりに有効であると考えられる。さらに岸田（1991）は、「動機付け要因には仕事そのものが入っており、作業者にやりがいのある仕事を与えるように、職務設計が行われることが、モチベーションの向上の点からも望まれる。」と述べている。メンタルヘルスケアを推進する上でも職場環境の改善のみではなく、業務

そのものに起因する問題の解決(改善)も重要となることから、職員はやりがいのある仕事を持ち、モチベーションを高め、能力を発揮しているかといったことがストレス要因の軽減において重要であり、この点から岸田の述べることについては注目すべきである。

以上のことから、職員の能力開発及び能力の発揮のためのメンタルヘルス・マネジメントを導入に際しては、業務を行う上での職場環境が整備されているか、職員と仕事が適合した組織設計・職務設計がなされているか、さらに過剰な労働負担により職務不満足の状態となり能力の発揮に支障を来していないかといった視点が必要となる。このような視点で組織システムの最適化を考えるのが組織人間工学である。次章ではこの組織人間工学的にアプローチを行い、大学職員組織にメンタルヘルス・マネジメントの導入について考察を行う。

### 3. メンタルヘルス・マネジメントの基盤構築について

#### 3.1 メンタルヘルス・マネジメント導入のための組織人間工学的視点について

ここではじめに、組織人間工学(macro ergonomics)についての定義付けを岸田(2005)<sup>[14]</sup>の定義を基本に行う。岸田は、「組織人間工学はトップダウンによる社会技術的アプローチにより、作業システムを設計することであり、全体の作業システムの設計の達成からヒューマン・ジョブ・インターフェイス、ヒューマン・マシン・インターフェイス、ヒューマン・ソフトウェア・インターフェイスを設計することであると定義できる。言い換えれば、組織人間工学の目的は、社会技術システム<sup>5</sup>の特性に基づき作業システムの設計を最適化することである。」と定義している。筆者はこの定義に、特に3つのインターフェイスのうち、ヒューマン・ジョブ・インターフェイスに注目しつつ、さらに職員の人間関係から生じるメンタルな問題という点から、また、事務組織(職員組織)の業務システムの最適化を図るためにも、インターパーソナル・インターフェイスを加え、再定義をする。なお、3つのインターフェイスのうち、ヒューマン・ジョブ・インターフェイスに注目した理由は、小野・山崎(2005)<sup>[15]</sup>の述べている「人にふさわしい仕事の環境や仕事そのものを作る試みが、機器や設備の改善、作業の安全さの確保、労働条件の改善、仕事を進めるための組織や制度の見直しなどだけでなく、働く人々の精神的健康も職場の快適性という側面から検討されてきている。」といった、人と仕事あるいは人と職務を遂行する環境のあり方についての重要性に注目したことがひとつの理由である。もうひとつは、大学の事務組織における業務には、教員との関わりの中で職務を遂行する機会の多い教務や学務関連の仕事、学生指導・相談といった形式で学生との接触度が特に多い学生や就職関連の仕事といったように、個人の適性によって職員と仕事との適合に大きく影響する可能性がある点に注目したからである。

また、インターパーソナル・インターフェイスを加えて再定義を行ったのは、人と機器や設備、人と仕事の調和を図ること以外に、大学職員組織においては業務上、他のセクションとの連携により遂行していくケースが比較的多く、人と人との調和は業務を行う上でも、メンタルヘルス・マネ



ジメントを行う上でも欠かすことのできない重要な要素となるからである。

よって、これらのことに基づき、仕事と人、人と人との関係も考慮したメンタルヘルス・マネジメントシステムを導入し、労働環境を整備する必要があると考える。さらに、組織人間工学的アプローチにより、労働環境の基盤構築について考察する際に重要なポイントとなるのが、非常に組織人間工学の視点と関連性のある QWL (Quality of Working Life) の考えである。

この QWL (Quality of Working Life) とは、小木 (2005) <sup>[16]</sup> によれば、「(QWLとは) 労働生活の質、労働生活条件全般の向上を図る際の質的表示として考えられている。重要なQWL向上策として、職務内容の充実、安全・健康な職場条件の確保、作業能力の向上と多能化、作業と作業組織の人間工学的改善、作業環境の快適化、勤務時間制改善、キャリア形成策と教育訓練支援が重視される。」としている。このQWLの視点も取り入れ、組織人間工学的に考察すると、大学の職員組織メンタルヘルス・マネジメントを行うには、仕事と人を適合させることを考え、教育訓練や人事異動などの手法などによって、疲労やストレスを軽減させ、能力を発揮させるといったヒューマン・ジョブ・インターフェイスに注目しつつ、さらに職員の人間関係から生じるメンタルな部分の問題点を回避するといったことから、新たにインターパーソナル・インターフェイスに基づいたメンタルヘルスケア対策を適用することが重要になると考える。

### 3.2 大学職員のためのメンタルヘルス・マネジメントの導入について

職場の安全衛生・健康については、従来の労働安全衛生に関する取組みに加えて、従業員の健康向上やメンタルヘルスケアのための取組みが求められている。労働者の就職意識の変化や働き方の多様化の影響もあり、仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスがあると訴える労働者の割合が年々増加している。従業員の健康向上やメンタルヘルスケアを推進するためには、体や心の健康に影響を与える職場の要因や問題点を把握し、それを改善することが重要である。また、健康に関する正しい知識を提供する教育プログラムの実施や専門家による相談窓口の設置など、相談に応じる体制を整備することが不可欠である。

以上のことを踏まえて考えると、基本となるメンタルヘルスケアの骨格を持ったメンタルヘルス・マネジメントの基盤を構築するためには、平成12年8月に厚生労働省より発表された「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」(メンタルヘルス指針)をベースに心の健康づくり計画の策定を行うべきであろう<sup>[17]</sup>。大学職員組織においては、この計画を策定し、実践しているところは未だに少ないと思われる。この計画の基本は4つのケアである、①セルフケア、②ラインケア、③事業場内産業保健スタッフ等によるケア、④事業場外資源によるケアから成り立っている。なお、この4つのケアについての具体的な内容については表1に示した。

大学職員組織においてメンタルヘルス・マネジメントの基本となる4つのケアには、仕事そのもの(業務内容)とその仕事に携わる職員を互いに理解しあうといった視点が欠けている。よって、自己ストレスへの気づきと対処(セルフケア)のみだけでなく、他の職員の業務について理解を

表1 心の健康づくりの基礎となる4つのケア

①セルフケア (労働者が自ら行うストレスへの気づきと対処)	○事業者は、労働者に対してセルフケアに関する教育研修、情報提供等を行う。 ○事業場は、労働者が自ら相談を受けられるよう必要な環境整備を行う。
②ラインによるケア (管理監督者が行う職場環境等の改善と相談への対応)	○管理監督者は、作業環境、作業方法、労働時間等の職場環境等の具体的問題点を把握し、改善を図る。 ○管理監督者は、個々の労働者に過度な長時間労働、過重な疲労、心理的負荷、責任等が生じないようにする等の配慮を行う。 ○管理監督者は、日常的に労働者からの自主的な相談に対応するよう努める。 ○事業者は、管理監督者に対する心の健康に関する教育研修等を行う。
③事業場内産業保健スタッフによるケア (産業医、衛生管理者等によるケア)	○事業場内産業保健スタッフ等は、職場環境等について評価し、管理監督者と協力してその改善を図るよう努める。 ○事業場内産業保健スタッフ等は、労働者のストレスや心の健康を把握し、保健指導、健康相談等を行う。また、専門的な治療を要する労働者に対して適切な事業場外資源を紹介し、心の健康問題を有する労働者の職場復帰、職場適応を指導および支援する。 ○事業者は、事業場内産業保健スタッフ等に対して、教育研修、知識修得等の機会を提供する。
④事業場外資源(専門機関・専門家)によるケア	○事業者は、必要に応じ、それぞれの役割に応じた事業場外資源を活用する。

し、その業務を遂行している職員のストレス状況についても気づけるといった職員相互の良好な人間関係づくりを図ることがメンタルヘルス・マネジメントを大学職員組織に導入する上では重要なこととなる。そのためには、「インターパーソナル・インターフェイス」の視点から、インターパーソナルケア(対人間によるケア、仲間同士によるケア)の導入を心の健康づくり計画の基本となる4つのケアに加え、5つのケアとすることで、職員同士の気づきの習慣を醸成し、職場の人間関係づくりの改善も図られる。また、そのことにより、メンタルヘルス・マネジメントも円滑に推進ができるようになると思われる。

次に、産業保健スタッフ等の役割において必要である視点について述べる。最終的に心身のケアに専門的な治療が必要と判断された場合、あるいは大学職員に対する健康教育を実施する場合は、セルフケア・ラインケアの方法では対応ができないので、人事労務担当者等とのコラボレーションにより、カウンセラーや保健師等の産業保健のプロフェッショナルスタッフを中心に行われることになる。その際に、「産業保健スタッフ等」が大学職員あるいは大学職員組織に対してメンタルヘルス対策を行う際に念頭におくべきことについて2点提起したい。まず1つめは、カウンセラー等を中心とした産業保健スタッフによって、メンタルヘルス教育が全職員に対して施される時には、一方的な講演等のみのメンタルヘルス教育の研修とならないようにすべきである。例えば参加型人間工学の手法であるグループワーク形式で、研修会の参加者を5～8名程度の小集団にグループ分けし、研修時のテーマなどを参考に討議内容を提供し、知恵を出し合わせて、職員自らがメンタルヘルスと心身の健康が保持できるような職場環境改善を図ることのできる方法によってセルフケア、ラインケア、インターパーソナルケアの基盤を作りあげることである。

そして2つめとしては、ヒューマン・ジョブ・インターフェイス、インターパーソナル・インターフェイスの視点から、職員と業務内容のアンマッチングが起こり精神的負担が大きくなっていないか、職員間のみではなく職員と教員、または職員と学生との関係においてメンタルヘル스에悪影響を及ぼしていないかについて意識したカウンセリングを展開することが必要だということである。産業保健スタッフ、特に産業カウンセラーは、精神分析療法、行動療法、来談者中心療法などカウンセリング技法を基本とした職員へのカウンセリングがなされると思う。しかし、そのような

カウンセリングに関する専門的技術に優れている産業カウンセラーであれば、適切に職員の相談に応じられるのであろうか。職員へのカウンセリングを行う際には、カウンセリング技法に加え、大学組織のあり方と具体的な職員の業務内容を理解しておく必要がある。例えば、どのような部署や委員会との関わりを持っているのか、教員や学生と関わり（接触度）はどの程度か、職務の性質からどの程度のレベルの精神的負担であるのかといったことなどである。大学事務組織内での職員は、入試広報・教務・学生・就職など部署によって業務の性質や職務上関わる人物が変わってくるので、特にこの点については配慮すべきだと考える。

このように、個人の精神的健康度を安定に保つため、特にインターパーソナル・インターフェイスに基づくインターパーソナル・ケアを加えたメンタルヘルス・マネジメントシステムを大学職員組織に導入することが、職員の能力開発と能力の発揮のための労働環境の改善につながるといったことの提言を行ったが、なぜ改善ではなく、あえて KAIZEN としたのかについて説明する。福田 (2005) <sup>[18]</sup> は、KAIZEN について、「これはものづくりの現場のみに限られた活動ではなく、管理部門や事務部門など幅広い範囲で職場改善である。」とし、また、「以前は日本のものづくりの代名詞であったが、1980年代に KAIZEN として世界に紹介され（今井正明の『カイゼン～KAIZEN ～日本企業が国際競争で成功した経営ノウハウ (1988)』により紹介され、この本が14か国語まで訳され、現在では KAIZEN という言葉が世界語になっている）、ここでは大きな変革をもたらす行為というより、小さな変革を繰り返し積み重ねることで大きな変革を生み出すといった意味合いである」と説明している。メンタルヘルス・マネジメントを大学職員組織にシステムとして導入することは大きな変革となる。しかし、そのメンタルヘルス・マネジメントの基礎となるセルフケアやラインケア、また筆者が提言するインターパーソナルケアを組織に醸成するためには、小さな変革を繰り返し定着を図る必要がある。また、この KAIZEN の基本は、設備 (machine) よりも人 (man) や技能 (method)、業務 (occupation) を優先していることから、本研究において述べてきた組織人間工学的な視点に基づくメンタルヘルス・マネジメントと整合する。よって改善ではなく、KAIZENという用語を本研究ではあえて使用をした訳である。

#### 4. おわりに

以上のように、組織人間工学的アプローチによるメンタルヘルス・マネジメントの導入を行うことが、大学職員の能力開発と能力発揮のための労働環境のKAIZENにつながるといった提案を行った。職員の能力（就業能力）を高め、職場内外の評価を得ること、そしてその職員の主体性を尊重しつつ能力向上の機会を与えること、また、その身につけた能力が発揮できることを可能とする労働環境づくり、すなわちメンタルヘルス・マネジメントの推進は、現代における大学にとっての社会的責任と言えるのではないだろうか。したがって、本研究において提案したシステムは、現代の大学職員組織に早急に導入すべきであると考えられる。

なお、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発足された大学行政管理学会の研究会である大学人事研究グループや大学職員研究グループにおいてもメンタルヘルス・マネジメントについての具体的研究は現在のところなされていない。よって、このシステムの導入に当たっては、大学の職員を中心とした大学行政管理学会等がリーダーシップをとって、職員の能力開発担当でもある総務・人事担当部署における職員が、主にHRD (Human resource Development) に精通したアドミニストレーターになるよう、新たな人材養成のトレーニング方法の開発が必要であると考えられる。

今後の課題としては、能力開発及び能力発揮のためのメンタルヘルス・マネジメントを大学の職場内において運営することができる人材の開発方法についての研究が必要となってくる。また、本研究において提案した取り組みは、全ての大学職員の能力開発と能力発揮の支援となる労働環境の基盤の構築になると考えるが、さらに職員の労働負担度やストレス度も含めた健康状態についてもアンケート調査を通じて十分に把握した上で、総合的に分析を行い、この能力開発・能力発揮を可能とする大学職員のための労働環境づくりの基礎となるモデルについて再構築を行いたいと考えている。

(いわた やすし・高崎経済大学大学院経済・経営研究科博士後期課程)

## 注

- 1 学校教育法第六十九条の三、第二項に「大学は、前項の措置に加え、当該大学の教育研究等の総合的な状況について、政令で定める期間ごとに、文部科学大臣の認証を受けた者（以下「認証評価機関」という。）による評価（以下「認証評価」という。）を受けるものとする。（以下略）」とあり、大学や短期大学は、定期的な周期（7年）に1度は必ず大学基準協会や短期大学基準協会などの認証評価機関による第三者評価が義務づけられた。
- 2 財団法人大学基準協会「平成17年度大学基準協会における大学評価の主要点検・評価項目」を参照した。
- 3 認証評価機関として文部科学大臣の認証を受けるため諸準備を進めている短期大学基準協会による「短期大学に関する第三者評価（認証評価）の『要綱』（案）、及び「短期大学評価基準」（案）を参照した。
- 4 SDは“Staff Development”の略。日本の大学では一般的に「職員の能力開発」を指す。
- 5 社会技術システム論とは、「集団に所属する人々（人々の価値観・行動様式と社会的な側面）とその仕事内容（技術的側面や責任と権限など）とを組み合わせを考えるとという視点からの発想も必要であり、このような技術や科学的なものとの組織を1つの枠の中で考えていこうとしたもの。」としている。〔小野公一・山崎文子、「組織設計と職務設計：働きやすい仕事と環境を作る」、馬場昌雄・馬場房子監修『産業・組織心理学』、白桃書房、pp.205-229 (2005)〕を参考とした。

## 参考文献

- [1] 山本眞一、1998、「大学の管理運営と職員：管理運営論への新たな視点」、『高等教育研究』第1集、日本高等教育学会、pp.163-177
- [2] 松井寿貢、2003、「私立大学経営と大学職員：組織経営の観点から」、『高等教育研究叢書』第74号、広島大学高等教育研究開発センター、pp.49-55
- [3] 鏡味徹也、2000、「大学創造文化にむけてのカルチャー・マネジメント：私立大学のアドミニストレーターの視点から」、『実践経営学会年次報告書』通巻第1号、pp.187-192

- [4] 大場 淳、2003、「大学の管理運営と大学職員」、『高等教育研究叢書』第74号、広島大学高等教育研究開発センター、pp.23-37
- [5] 横田利久、2001、「職員の能力開発と大学経営」、『高等教育研究叢書』、第68号、広島大学高等教育研究開発センター、pp.73-79
- [6] 孫福 弘、2003、「SD (大学職員開発) の概念と意義：もうひとつのSDへ」、『高等教育研究叢書』第74号、広島大学高等教育研究開発センター、pp.38-48
- [7] 高野二郎、2003、「新しい大学の創造と職員の役割」、『大学時報』第288号、日本私立大学連盟、pp.32-35
- [8] 石渡朝男、2003、「能力開発型人事制度導入による組織改革」、『大学時報』第288号、日本私立大学連盟、pp.42-47
- [9] 今泉博之、2003、「今後の大学職員研修に求められるもの」、『大学時報』第288号、日本私立大学連盟、pp.58-63
- [10] グロービス・マネジメント・インスティテュート、2002、『MBA人材マネジメント』、ダイヤモンド社、pp.138-148
- [11] 久保田浩也、1985、『メンタル・ヘルス』、日本生産性本部
- [12] 神代雅晴、2000、「労働とストレス」、『産業人間工学 (放送大学教材)』、放送大学教育振興会、pp.167-180
- [13] 岸田孝弥、1991、「組織と人間」、日本大学生産工学部心理学研究会編『心理学：基礎と応用』、習志野巖翠堂書店、pp.95-123
- [14] 岸田孝弥、2005、「組織人間工学」、大久保堯夫編『人間工学の百科事典』、丸善株式会社出版事業部、pp.531
- [15] 小野公一・山崎文子、2005、「組織設計と職務設計：働きやすい仕事と環境を作る」、馬場昌雄・馬場房子監修『産業・組織心理学』、白桃書房、pp.205-229
- [16] 小木和孝2005、「QWL」、大久保堯夫編『人間工学の百科事典』、丸善株式会社出版事業部、pp.395
- [17] 厚生労働省安全衛生部労働安全衛生課監修、2003、『厚生労働省指針に対応したメンタルヘルスケアの基礎』、中央労働災害防止協会
- [18] 福田康明、2005、「カイゼン (KAIZEN)」、大久保堯夫編『人間工学の百科事典』、丸善株式会社出版事業部、pp.359-360