

学位論文の要旨及び審査結果の要旨

氏名	岩田 恭
学位	博士（経営学）
学位記番号	高経大院博（経営学）第2号
学位授与の日付	平成20年9月26日
学位授与の要件	学位規程第4条第2項該当
博士論文名	大学における職員の労働負担に関する研究 —組織人間工学的アプローチによる能力開発のための基盤形成—
論文審査委員	主査 石川 弘道（高崎経済大学経済学部教授・工学修士） 副査 茂木 一之（高崎経済大学経済学部教授・経営学博士） 副査 岸田 孝弥（高崎経済大学名誉教授／中京大学教授・工学博士）

学位論文の要旨

論文の要旨については、本人（岩田恭）の提出した内容をそのまま掲載する。

序章では研究の背景として、18歳人口の激減等の影響から、学生募集が厳しくなり大学が倒産時代を迎えていること。平成16年度より認証評価機関における大学の第三者評価が法的に義務化され、当然その評価項目の中には大学組織の構成員である事務職員を評価する項目が設定され、評価の対象となっていることについて述べた。次に、研究対象である『大学職員』の属性及び大学職員研究の歴史的な流れを概観し、近年における大学の現状説明を行い、大学の経営や運営に直接関わる大学職員への注目が高まる理由について述べた。また、高等教育研究に関する海外文献をレビューし、さらに大学の管理運営・経営と職員の能力開発のあり方について、米・英・仏・独の4国の現状について文献調査の上、それらと比較して日本国内における大学職員研究の概要をまとめた。本研究は、以上の調査研究を基礎とし、さらに大学職員で構成される大学行政管理学会の会員が最も関心を示さない“健康管理”に着目し、大学現場に勤務する職員の立場から、職員の心身の健康障害に関わる主な原因は職員の抱える業務量の増大に加え、意思決定権限の制約などを始めとする職務特性が影響しているとの考えを述べた。

第一章では、まず大学職員のメンタルヘルスの現状について紹介し、大学において実際に起こっている職員のメンタルヘルスの悪化及び過労の現状についての問題を説明した。さらに、大学職員のストレスや精神健康度についての先行研究をレビューし、その研究内容を示した。次に、従業員

の健康管理、特に健康面で問題のある集団及び個人をスクリーニングするのに簡便かつ便利な方法であることが明らかにされている調査用紙である健康調査票THI (the Total Health Index) 及び蓄積的疲労徴候調査CFSI (Cumulative Fatigue Symptoms Index) を使用し、全国の大学・短期大学50校、1650名に調査依頼を行い、その結果、公立大学1校、私立大学15校、私立短期大学9校の計25校の406名の職員からの回答(回答率:24.6%)が得られ、データの分析を行った。分析結果から、大学職員には大きな労働負担が生じていることがわかり、心身ともに標準集団に比べ健康状態が不良であることが判明した。その要因について考察を行い、教員組織(教員)と事務組織(職員)との関係性、職員の意思決定権限の制約、多様な業務の兼務状況、多様化する職務内容への対応などが主たる要因との基本的仮説を立て、その仮説につき、任意の現場の職員に対するインタビューにより検証を行った。今後は、以上の点も踏まえた上で、メンタルヘルス・マネジメントを大学事務組織に導入する必要があると指摘した。

第二章では、今までの大学職員のあり方、今後は能力向上をどのように図ればよいかについての先行研究をレビューし、考察を行った。職員が抱える現在の業務の多様化・高度化に伴い業務内容も変化して仕事量も増加し、多忙な状況となっている。その結果、ストレスや疲労が蓄積し、過度な労働負担となっている。そこで、第一章の内容を受け、大学職員が能力を十分に発揮できるような職場環境づくりのため、「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)を基本とし、組織人間工学的視点(従来のヒューマン・ジョブ・インターフェイス、ヒューマン・マシン・インターフェイスに加え、インターパーソナル・インターフェイス)から職場環境のKAIZENを図り、職員の能力開発を行うための安定的な精神的健康度を保持するメンタルヘルス・マネジメントの導入について提案した。さらに、個人の適性や希望などと職務内容とのマッチングを考慮したやりがいのある仕事(キャリア)を大学組織は提供し、職員と職務のマッチングを行うことの必要性について論じ、キャリア・コンサルティング制度をメンタルヘルス・マネジメントと併せて導入し、能力開発のための労働環境の基盤形成を強化することの必要性について論じた。職員が能力を高め、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、身につけた能力が十分に発揮できる労働環境づくり、すなわちメンタルヘルス・マネジメント及びキャリア・コンサルティングの推進が現代の大学には重要な取り組みであり、大学職員組織には喫緊の課題であると論じた。

第三章では、大学職員の能力開発方法やその視点で論じている先行研究をレビューした上で、職員個々の能力開発と業務KAIZENにより、業務そのものと円滑な業務遂行のための職場環境を改善し、心身の負担軽減につながる具体的な方法を考案すべきと考えた。そこで、第二章で論じた大学としての組織的なメンタルヘルス・マネジメントとキャリア・コンサルティングの導入に加え、組織人間工学及びホスピタリティ・マネジメントの視点から職員にとっての自己組織である事務組織におけるグループワークモデルの構築を提案した。次に、提案した「グループワーク実践マニュアル」に基づき、実際に業務KAIZENのためのグループワークを北関東に所在するK大学とC専門学

校において実施した。このグループワークモデルは、ホスピタリティの理念に基づいており、結果として、職員間を中心とした職場の人間関係の円滑化が図られ、無理や無駄をなくす効率化とKAIZENがなされたことへの満足感などから疲労やストレスの軽減につながるとの知見が得られた。また、職員の仕事意欲の減退を予防することにもつながることから、職場内の重要な活動として位置づけるべきである。

終章では、社会的にメンタルヘルスに関する気運が高まっていること、大学職員の能力開発に対する意識が向上していることの事例を紹介し、組織人間工学－メンタルヘルス・マネジメント－ホスピタリティ・マネジメントの3つの視点からの「トリプル・アプローチ」によって、能力開発及び能力発揮のための大学事務組織の基盤形成の有効性について述べた。よって、本研究が今後の大学経営及び大学職員研究の新たな道を切り開いたものと確信している。最後に、大学職員の心身の健康障害を軽減し、能力の発揮を本当の意味で実現するためには、大学の抜本的な組織改革が必要であることを述べ、組織改革に寄与する研究について継続していくことを今後の課題とした。

審査結果の要旨

本論文「大学における職員の労働負担に関する研究－組織人間工学的アプローチによる能力開発のための基盤形成－」が学位（課程博士）論文の水準に達しており、また、岩田恭が博士（経営学）を授与するのに十分な研究能力を有することを3名の審査委員は一致して認めた。

審査結果の概要を述べる前に、研究指導における特殊性を記しておく。本学位論文は、岸田の3年間にわたる研究指導の下、一応の完成を見るも学位請求論文としての受理には至らず、引き続き研究指導が行われることとなった。しかし、指導教授の定年退職に伴い主査と副査が交代し、石川の指導の下で研究が継続され、学位請求論文の提出に至ったのである。

知識基盤社会の到来は高等教育機関の更なる充実を求めているが、18歳人口の減少により大学は全入時代という厳しい環境におかれている。このような背景の下、教員のサポーターングスタッフ、補助的な事務的役割担当スタッフと考えられてきた大学職員は、大学経営・運営管理スタッフという重要な役割を担うことが求められている。大学経営を支える高度専門職業人となるためには能力開発の充実が求められるが、大学の事務組織の現状はそのような環境にあるのであろうか。

本論文「大学における職員の労働負担に関する研究－組織人間工学的アプローチによる能力開発のための基盤形成－」は、大学職員の抱える業務の多様化・高度化に伴い、従来とは異なる様々な労働負担が精神的・肉体的ストレスと疲労を発生させ、モラルやモチベーションを著しく低下させ、能力開発への意欲の低下どころか、個々人の本来の能力の発揮にまで悪影響をもたらしているとの認識を出発点としている。この基本的認識の妥当性を調査・分析により明確にし、その原因を業務量の増大や業務の質的变化への対応困難性のみに限定することなく、業務上の特性、特に日本的特質である意思決定権限のあり方などにも拡大している。それらの基本的研究成果の上に、能力

開発のための労働環境のKAIZENやグループワークによる組織風土の改革など、組織人間工学的アプローチを試みている。このように、研究テーマ及び課題の設定は時代の要請に応えるものであり、同時に研究への取り組みも意欲的であり高く評価できる。

また、研究テーマに関する広い分野の先行研究を踏まえ、2種類の調査と統計的分析に基づき、以下のような新たな知見と論点を提示しており、その面からも学位論文として十分な水準にあると評価する。

まず、序章では研究の背景として18歳人口の激減等の影響から大学が倒産時代を迎えていること。平成16年度より認証評価機関における大学の第三者評価が法的に義務化され、評価項目の中には事務職員を評価する項目が設定されていることについて述べ、研究対象である『大学職員』の属性及び大学職員研究の歴史的な流れを概観している。また、“Higher Education”を始めたとした高等教育研究に関する海外文献をレビューし、さらに大学の管理運営・経営、職員の能力開発のあり方について、米・英・仏・独の4国の現状についての文献調査と、日本国内における大学職員研究の概要についてまとめている。

第一章「大学職員の心身の健康に関する実態調査に基づく考察」では、蓄積的疲労徴候調査CFSI（Cumulative Fatigue Symptoms Index）と健康調査票THI（the Total Health Index）を使用し、全国の大学・短期大学50校、1650名に調査依頼し、25校、406名の職員から得られた回答（回答率：24.6%）結果を分析している。CFSIで比較対象となる基準集団は、労働負荷の大きい職場集団である。他方、THIで比較対象となる標準集団は、健康管理が進んでいる事務系・営業系を中心とした健全な集団である。

調査結果を要約すると、CFSIでは「労働意欲の低下」と「イライラの状態」の訴え率が有意に小さい以外は、基準集団と有意差は見られない。すなわち、仕事への取り組みに問題はないものの、基準集団に近いストレス状況にあることが判明した。また、THIでは、「攻撃性（積極性）」と「神経質」が標準集団に比べて有意に低い訴えであるのに対し、「多愁訴」をはじめとした身体的尺度と「情緒不安定性」をはじめとした精神的尺度の多くは、標準集団に比べて訴え率が有意に高い。両調査の結果から、大学職員は相当な労働負担を強いられており、心身ともに標準集団に比べ健康状態が不良であることが判明した。これら2調査による大学職員の労働負担と健康状態の現状認識は、我が国における唯一のものであると岸田は高く評価している。

調査結果を受け、文献研究とインタビューを通して大学職員の心身の健康に影響を及ぼす要因の検討を行い、次の4つの基本仮説を提起している。すなわち、①教員と職員との待遇や労働条件の格差、②職員の意思決定権限の制約、③多様な兼務状態による業務の煩雑化、④直接部門職員と学生や保護者との関係性である。

第二章「大学職員に対する能力開発のための労働環境のKAIZEN」では、大学職員の能力開発のあり方について、組織人間工学の視点から考察している。すなわち、過度な労働負担の現状を考慮し、能力が十分に発揮できるような職場環境づくりのため、「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)を基本とし、組織人間工学的視点から能力開発および能力発揮のための大学職員の安定的な精神的健康度を保持するメンタルヘルス・マネジメントの導入について提案している。

具体的には、ヒューマン・ジョブ・インターフェイス、ヒューマン・マシン・インターフェイスという従来からあるメンタルヘルスケア・システムの枠組みにインターパーソナル・インターフェイスを付加したシステムによる快適な職場作りである。この仕事と人、設備と人、人と人との関係を十分考慮したメンタルヘルスケアによる職場環境の基盤形成の考察と新たな枠組みの提案には、独自性が見られる。

第三章「大学職員のグループワークによる組織風土の改革」では、第一章で提起した4つの基本仮説への対応としての組織改革は短期間には困難であるとの判断から、組織的なメンタルヘルスケアの導入以外の方法による、職員の能力向上と心身に対する負担軽減の方策を検討している。その結果、組織人間工学及びホスピタリティ・マネジメントの視点からのグループワークモデルの構築が提案され、その実践のために「グループワーク実践マニュアル」が新たに作成された。

「グループワーク実践マニュアル」に基づき、大学及び専門学校において実際に業務KAIZENのためのグループワークを実施した。グループワークの成果を客観的に評価するため、実施の前後でTHIによる調査を実施している。その結果、グループワークにより一部改善が図られた大学においては精神健康面で改善が見られた。よって、提案されたグループワークモデルは、ホスピタリティの理念に基づき実施されるため、職員間を中心とした職場の人間関係の円滑化が図られると共に、無理や無駄をなくす効率化とKAIZENによる満足感などから、疲労やストレスの軽減へとつながるとの知見が得られた。

研究の一貫性という観点からは、4つの基本仮説を導いた以上、それへの対応としての組織改革によるメンタルヘルスケアについて深く探究することが求められる。しかし、課程博士論文の作成期間との関係から、それらは今後の研究課題とされた。それに代わり、次善の対応策と考えられるグループワークモデルの提案とその実践を試みたことは、限られた期間内で問題解決に努めようとする若手研究者の姿勢として評価したい。

終章では、メンタルヘルスに関する社会的な気運の高まりと、大学職員の能力開発意識の向上の事例を示した後、組織人間工学－メンタルヘルス・マネジメント－ホスピタリティ・マネジメントの3つの視点からの「トリプル・アプローチ」を構想した。このアプローチによる大学職員の能力開発及び能力発揮のための基盤形成と実際の能力開発方法の有効性について論じている。そして、本研究が今後の大学経営及び大学職員研究の新たな道を切り開いたと確信していると結んでいる。

以上のように、知識基盤社会における高等教育機関の更なる充実のために、大学職員の労働負担の現状認識から始まり、労働負担の要因に関する基本仮説を提起し、組織人間工学的視点から能力開発および能力発揮のためのメンタルヘルス・マネジメントの導入について提案している。しかし、提案にとどまるものであり研究成果は今後を待つことになる。それに代わり、組織人間工学及びホ

スピタリティ・マネジメントの視点から、グループワークモデルを構築・実践し、その有効性の一端を実証的に示している点は、当該研究分野に新しい一步を踏み出したものとして高く評価できると共に今後の継続研究に大きな期待が寄せられる。また、岸田が今回実施された2調査による大学職員の労働負担と健康状態の現状認識について、我が国における唯一のものであるとの高い評価を示していることを繰り返すと共に、グループワークの実践も組織人間工学分野の学会等で高く評価されていると指摘している点を示しておきたい。

なお、中間や最終の口頭試問では、本論文の意義及び大学職員に関する先行研究の範囲と深さ等、関連領域に関する質問を行った。それらの質問に対し、岩田氏は的確に回答しており、当該分野での研究面での知見と研究能力は十分であると評価した。今後、研究を発展させていくためには本論文で提示した4つの基本仮説の仮説検証のための理論研究と実態調査・分析を着実に進めること、それらの結果を受けての能力開発の追求が望まれる。

以上から、「大学における職員の労働負担に関する研究—組織人間工学的アプローチによる能力開発のための基盤形成—」は学位論文の水準に達しており、また、岩田氏は研究面での知見と研究能力を有しており、岩田恭に博士（経営学）の学位を授与することが適当であることを3名の審査委員が一致して認めたことを報告する。