

## 第1次勤務時間等改善プラン

### 東京大学ワーク・ライフ・バランス検討会

#### 1. ワーク・ライフ・バランス検討会の設置について

本学では、教職員の健康と生活に配慮した勤務時間等の設定の改善を図るため平成20年4月にワーク・ライフ・バランス検討会（以下「本検討会」という。）を設置した。

本検討会の当面の任務は、ワーク・ライフ・バランス検討会設置要項の了解事項に掲げる（1）恒常的長時間勤務の解消、（2）メンタルヘルス対策、（3）職員における女性登用推進の3点について改善プランを策定することとされている。

本検討会においては、単に家庭やプライベートを充実させるということに留まらず、心身共に充実した状態で職務への意欲と能力を十分に発揮できるようにするため、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を進めることが重要であるとの認識に基づき検討を重ねてきた。

#### 開催日程及び主な審議事項

- 第1回 平成20年6月3日（火） 検討会の目的及び任務等について
- 第2回 平成20年6月24日（火） 検討に必要なデータ等について
- 第3回 平成20年7月14日（月） 検討に必要なデータ等について  
メンタルヘルスケアについて
- 第4回 平成20年9月3日（水） 改善プランの素案について
- 第5回 平成20年9月16日（火） 改善プラン（案）について
- 第6回 平成20年9月25日（木） 改善プラン（案）について

#### 東京大学ワーク・ライフ・バランス検討会メンバー

##### 委員長

- ・吉見 俊哉 大学院情報学環長

##### 委員

##### （総長が指名する者）

- ・尾越 和博 大学院工学系・情報理工学系等事務部長
- ・貝田 綾子 分子細胞生物学研究所事務長
- ・木村 久 教養学部等総務課長
- ・都河 明子 男女共同参画室特任教授
- ・宮川 光雄 柏地区事務部長

##### （教職員過半数代表者若しくは同代表者が推薦する者又はその両者）

- ・市野川 容孝 大学院総合文化研究科准教授（駒場地区過半数代表者）
- ・土屋 光 物性研究所技術専門職員（柏地区過半数代表者）

- ・ 本田 由紀 大学院教育学研究科准教授（本郷地区過半数代表者推薦）
- ・ 茂木 勝郎 工学部・工学系研究科技術専門職員（本郷地区過半数代表者推薦）  
（総長が指名する産業医）
- ・ 大久保 靖司 環境安全本部教授  
（総長が指名する学識経験者）
- ・ 佐藤 博樹 社会科学研究所教授  
五十音順

## ．総論 東京大学におけるワーク・ライフ・バランスへの取り組みと課題

### 1．法人化による組織及び業務の変化と職員の役割

法人化を通じ、東京大学の事務職員の役割と体制は大きく変化した。法人化前、「大学は、学生の厚生補導を行うため、選任の職員を置く適当な組織を設けるものとする」と学校教育法 58 条に定められていた。東京大学も事務局長の下に、総務部、経理部、学生部、施設部、研究協力部、図書館などが置かれ、これらの業務が大学の基本業務となっていた。特に事務職員は、国の一部局として、国の方針に基づき、大学運営を事務的な側面で支え、法令に基づく行政事務処理や教育研究活動の支援事務をこなす上で、必要な時には長時間働けること、仕事を正確にやり遂げることに重きがおかれていた。

法人化に伴い、東京大学は、これまでのように公務員制度の中で守られていた様々な権利を離れ、人事・労務に関する法令の適用が基本的には民間企業等と同じになり、勤務時間管理、安全管理等は厳格に行う必要があること、民間準拠の会計基準そして財務会計システムへの移行など、人事、財務等の業務に大きな変化が生じた。

もっとも重要なことは、文部科学省の国立大学法人検討委員会において、法人化後の国立大学事務局長の役割について、「教員組織と連携しつつ大学運営の企画立案に積極的に参画し、総長以下の役員を直接支える大学運営の専門職能集団として機能を発揮することが可能となるよう、組織編成、職員採用・養成方法などを大幅に見直す」とされたように、事務職員の役割と位置づけが大きく変化したことである。

東京大学も、平成 19 年 4 月に行われた本部事務組織体制の再編等において、法人化後の業務の高度化・専門化などの環境の変化に応じた合理的効率的な事務組織のあり方を模索してきた。目指すべき組織、職員の将来像、改善の基本的方向、当面の具体策については、既に別途公表されている「事務職員等の人事、組織、業務の改善プラン」に示されており、それを踏まえ、「引き続き 組織改革 人事改革、業務改革の 3 つを一体として実施し、世界最高水準の教育研究を支える事務組織の構築、人材の養成確保の取り組みを進める必要がある」としている。

このように法人化後、事務組織及び業務、職員の役割が変化する中で、職員一人一人が「教員組織と連携しつつ大学運営の企画立案に積極的に参画」し得る専門職能集団としてのキャリア形成を遂げていくことができる環境を整備することが、大学に課せられ

た極めて重要な責務になっている。大学事務職員は、これまでのように大学の庶務、会計、施設などの事務を処理し、教育・研究活動を支えるだけでなく、大きく変化する経営環境の中で、専門的知識を生かして総長、部局長等を支える専門スタッフとして活躍することや、大学の活動の諸局面において、職員が主体的に企画・立案または教員と協働で取り組むこと、そして大学全体が、そうした職員の役割を適切に評価し、処遇していくことがますます必要となってきた。

## 2. これまでの改善状況と課題

法人化後の大学運営において、職員の果たす役割が飛躍的に高まっており、世界最高水準の大学を目指す東京大学において、個々の職員が大学の使命を具現するすぐれた働きを担うことができるような就労環境を整えることがきわめて重要である。

このような認識から、法人化を迎えるにあたり、大学本部ではWGを設置し、法人化後の業務について検討を重ねた。大別して、従来から引き続き行わなければならない業務、法人化により一時的に付加された業務、法人化後新たに生じた業務の三種類があったが、特に引き続き行わなければならない業務については、国の制度から離れることによって、削減すべきところは削減する、情報システムを利用して処理できる業務はできる限りシステム上で行うなど、法人化を契機に省力化された業務も多々ある。

また、法人化後は、業務量の削減を主な目的として業務改善を全学的に進めてきた。具体的には、外部コンサルタントと職員がチームを組んで、法人化前から行われている業務について検討を行い、業務改善策を策定し全学展開を行った。また、全学職員によって結成されたWGにおける業務改善の実施、教職員からの改善課題を募集し表彰するなど改善マインドの向上の醸成も図ってきたところである。改善実施課題毎の削減効果は示されている。大学全体として改善効果の可視化はできてはいない状況だが、これら改善が実施された結果、新たな業務への人員配置、組織改編につながっている。

しかし現状では、恒常的長時間労働の実態においてなお深刻な改善すべき課題が残されており、しかも職員の間で精神的なストレスや負担が増大している顕著な傾向が見受けられる。女性職員の能力発揮についても問題点が解消されたわけではない。東京大学は、自らの組織のこうした現状を直視し、これらの諸問題を解決するために今後継続して真剣な取り組みを行ってゆかねばならない。

諸問題の背景には、財政的制約による職員数の抑制、法人化後に大学に求められる機能の多様化、外部との連携の必要性の増大などの外的要因は言うまでもなく、職員のキャリア形成に対する配慮の不足、職務遂行の効率化とモチベーションの高揚にとっては、職員のワーク・ライフ・バランス支援が不可欠であることの認識の遅れ、短時間勤務有期雇用職員への依存の増大などの諸要因も存在することが指摘されている。

こうした現状を踏まえ、本検討会は、特にワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）支援を進める上で喫緊の課題である、（1）恒常的長時間勤務の解消、（2）メン

タルヘルス対策、(3) 職員における女性登用推進の3点について諮問を受けたことに答えるものである。それぞれ3項目に分けて検討結果を報告する。

### 3. 恒常的長時間勤務の解消の必要性

本検討会は、恒常的長時間勤務の問題について、その原因を明らかにし、改善を図ることが要請されている。現状では、部局において各種業務システムの導入や業務の見直しによって時間外勤務時間の縮減傾向がみられる一方、大学院担当業務や外部資金関係の担当業務などの特定業務を担当する職場では恒常的に時間外勤務を行わなければならない状況が多く見られ、年間360時間以上の時間外勤務を行っている者も多い。法人化により大幅な事務組織の改編を実施した本部事務では、外部資金獲得支援業務や渉外・広報等の対外的な業務や学生支援に対する新たな業務等、法人としての管理業務が年々増加しており、いずれの系においても慢性的な時間外勤務を余儀なくされている。

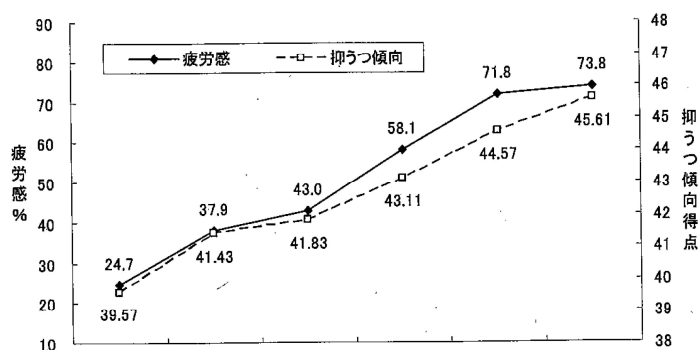
こうした現状は、過去数年、病気休職者やメンタルな問題を抱えて悩む職員が急増している一つの背景になっているのではないかと推察される。長期病気休暇者及び病気休職者の数は、平成15年度から19年度までの4年間で約2倍に増え、病気休職者のうちメンタル系の病気休職者等が、15年度当時の55.5%から19年度には73.5%に増えている。法人化後、大学が掲げる理想とは裏腹に、職員がストレスや疲労感を増大させ、メンタルな病気を抱えていく状況が深刻化してきたことが各種の数値からうかがえる。

全国規模でみるならば、恒常的長時間勤務と抑うつ傾向の間に、明白な相関関係が見られることが確認されている(図-1)。

法人化後の国立大学では、政府の方針による運営交付金の1%削減に対する対応、外部資金の獲得、産学連携、国際化の推進、教育研究支援の充実などが喫緊の課題となってきた。東京大学は、これらの課題に果敢に取り組んできたが、その結果として本部の各系や一部の部局・係等における職員の負担が大きくなり、恒常的長時間勤務の解決ができずにいることも否定できない。しかし、長時間勤務の問題を解消できないままにしておく

ことは、メンタルな問題を抱える職員をさらに増加させ、大学事務の活動を足元からくづかせる危険性があることを十分に自覚しなければならない。

図-1 月間超過労働時間と疲労感・抑うつ傾向(男女計)



(労働政策研究・研修機構『日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析』労働政策研究報告書 No.22 サマリー 2005 より)

恒常的長時間勤務の問題を解決できずにいる原因を明らかにする上で、(1) 事務組織上では、 職員の適正配置ができていないか、 人事異動による影響を適切に予測・把握できているかなどの観点が必要であり、(2) 業務量増大に関しては、 業務内容の見直しは確実に進められているか、 大学院生等の増加と教育プログラムの多様化による負担、 外部資金の獲得の増大による負担、 大学としての行事の増加による負担、 安全衛生管理業務への対応による負担、 組織編成の変更に伴う業務への対応による負担等についての精密な把握ときめ細かな改善措置が不可欠である。また、管理職への昇進における適格性の判断を厳密にし、職員の業務配分や配置の適正化、職員のメンタルヘルスへの配慮等が管理職の重大な責任であるという自覚を高める必要もある。

また、時間外勤務についての的確な把握が必要であり、その際には、時間外勤務手当の支給漏れのないように留意することも重要である。

さらに、大学の活動の活発化に伴う業務量の増大に対処するためには、正規職員の適切な人員配置はもちろん、状況に応じて正規職員の増強が不可欠な場合もあることを考慮に入れる必要がある。人件費抑制のために短時間勤務有期雇用職員を安易に増加させることは、かえって非効率性を招き、正規職員の労働時間増加にもつながりかねない場合がある。それゆえ、再雇用職員の有効な活用や短時間勤務有期雇用職員の正規職員への登用なども視野に入れつつ、業務量に見合った職員体制を整えることが緊急の課題である。

#### 4. メンタルヘルスを維持する体制の整備

我が国におけるメンタルヘルスをとり囲む環境は依然として厳しい状況にある。過労自殺と過重労働による過労死の労災認定事例はそれぞれ平成 19 年度 178 件と 392 件であり、増加傾向を示している。近年の特徴としては、パワーハラスメントなど職場のストレス要因の関与が強いと認定される傾向が挙げられる。また、社会経済生産性本部が行った一部上場企業対象の調査では、半数以上の企業で過去 3 年間の「心の病」は増加傾向にあること、64%の企業においてメンタルヘルス施策の充実を進めていることが示され、「心の病」の増加と職場の状況との関係では、「人を育てる余裕が職場になくなってきている」、「組織・職場とのつながりが感じにくくなってきている」及び「仕事の全体像や意味を考える余裕が職場になくなってきている」が正の相関を示している。

こうした状況に鑑みて、メンタルヘルス対策と過重労働対策は、我が国の労働者すべてが関係する問題として対策が進められてきている。メンタルヘルス対策では、「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」(平成 12 年 8 月 9 日基発 522 号)、「労働者の心の健康の保持増進のための指針」(平成 18 年 3 月 31 日 健康保持増進のための指針公示第 3 号)が示されており、過重労働対策としては、「過重労働による健康障害防止のための総合対策」(平成 14 年 2 月 12 日 基発 0212001 号、平成 18 年 3 月 17 日基発 0317008 号)が出され、労働安全衛生法の改正により平成 20 年 4 月より過重労働対策は

事業者責任において実施することが義務付けられた。

厚生労働省は、目標年度を平成 24 年度とする第 11 次労働災害防止計画を策定しているが、その中で過重労働とメンタルヘルス対策について、(1) 過重労働による健康障害防止対策としての、長時間労働の抑制及び面接指導の徹底等と、(2) メンタルヘルス対策としての、相談体制の整備(教育・研修・啓発を含む)、事業場外資源との連携の促進、職場復帰のための対策の推進が重点的に掲げられている。

本学においては、教職員を対象にした平成 19 年度定期健康診断時の調査結果で、自殺願望である希死念慮を示した者は 45 人、うつ症状の可能性のある者は 226 人、ストレスまたは慢性疲労の症状を示した者は 571 人と、相談窓口を訪れる事例数を超えてメンタルヘルス問題が伏在していることが確認された。健康診断時の調査結果では、調査対象の 10%以上がメンタル上もしくは慢性疲労の問題を抱えていることを示しており、一般企業におけるこれらの問題を抱えた労働者が数%から 10 数%と見積もられていることと比較して、東京大学の教職員のメンタルヘルスは良好な状態にあるとは言えない。

このような現状を直視するならば、本学において何よりもまず、メンタルヘルスについての方針を確立し、着実に実行することが、大学としての責任であるとの認識が確立されなければならない。メンタルヘルス上の課題をもつ者はある程度の割合で必ず存在し、しかも増加する傾向にある。したがって、状況を的確に把握し、適切な対応方針を立て、それを教職員全体の共通認識とし、着実に実行することは、本学の避けることのできない責任であり、猶予することのできない課題である。

またその際、メンタルヘルス問題の多様性と特殊性とに十分な配慮を行わなければならない。メンタルヘルス上の課題(病気)は多様であり、同一の病気でも個人差が大きい。また、原因についても、社会的・環境的背景がある場合とそうではない場合とがあり、必ずしも明確ではない場合もある。しかも、回復についての時間的予測を立てることが困難な場合が少なくなく、適切な対応がなされない場合は再発する可能性も大きい。そして、本人の自己認識と同僚の理解の双方のレベルで、問題についての正確な共通認識を持つことが困難な場合が少なくない。

他方、メンタルな問題を抱えた職員の増大は、職場において当該職員の同僚の業務遂行に様々な困難を生じさせる可能性がある。したがって、メンタルヘルスについての対策は、本人の健康回復・維持と職場の力量の保持という二つ目的の同時の実現をめざす総合的なものでなければならない。一方で、本人の健康回復と維持にとって何が最良かを考え、それぞれに適した道を選べるよう多様な選択肢を準備しなければならないし、他方、メンタルヘルス上の課題を抱えた職員を同僚に持つ職場は、不在(休職)による直接的な力の減少という負担だけでなく、しばしば同僚に対する配慮にともなう精神的負担も負う。これらを軽減するための十分な配慮がなされなければならない。

以上に加え、メンタルヘルスについての方針を実行するにあたって、大学本部と部局とのあいだの信頼関係を確立することや、当該職員についてのプライバシーが尊重され

なければならないことも重要な課題である。各職場は、メンタルヘルス上の課題を抱えた職員を、同僚としてゆとりをもって受け止めなければならないが、そのためには、特定の職場にメンタルな課題を抱えた職員が集中することがないように配慮することをはじめ、問題が発生した場合へのしかるべき配慮と支援が必要である。とりわけ、職員の異動については、本部においてきめ細かな配慮がなされなければならない。

## 5. 多様化する働き方

法人化後、東京大学は課題を実現するための制度的条件も大きく変わってきていると同時に、実現に携わる職員の働き方も変化してきている。例えば、自己実現のために業務時間外は自己研鑽の時間としたいとする者、共働きでまだ育児に手がかかるので時間内で仕事を終わらせたいとする者、親の介護に時間を割きたいとする者、等々。

とりわけ今後、少子高齢化が極めて大きな影響をもたらすことは確実である。団塊世代が現役を退きはじめ、少子化も進んでいる今後は、生産労働人口が急速に減少する。団塊ジュニア世代は共働きが多い世代であり、兄弟姉妹も少ない。一般職員から幹部職員まで一様に高齢者のために介護を担う側となってくる。さらに、少子化政策のために女性職員の定着を図る必要もある。家族の介護のための時間、出産や育児に関わる時間が必要となり、時間に制約なく働き続ける職員は、例外的な存在になりつつある。

したがって、職員の働き方の多様化により、これまでのように時間勝負、体力勝負でこなすような業務ではなく、時間的制約があっても働き続けられる業務の質、環境を整備することが課題となってくる。

本学では、「男女職員ともワークライフバランスが可能となるような勤務環境の整備」(『東京大学アクション・プラン 2005-2008』)を目指し、取り組みが進められてきた。平成18年度以降、新規採用者のなかで女性の比率は過半数を超え、最上位の統括長・事務部長・副統括長を除き、すべての職位で女性昇任者は2桁台存在する。このように、少なくとも一般職員の採用や昇進の面では男女共同参画に向けて大きな進展がみられるが、その場合でも、男性職員の総平均勤続年数が19.54年であるのに対し、女性は14.61年と、勤続年数の面では男性の方が4.93年長くなっている。女性が長く勤め続けることのできる職場環境を整えるためには、まだなお後述するようないくつもの課題があることを再確認する必要がある。

以下、本報告書では、把握可能な現状に基づき、緊急の措置を要するいくつかの提言を掲げているが、構造的要因をより十全に解明するためにはさらなる分析や改善を欠かすことができない。それゆえ本報告書の性格は暫定的なものであり、職員の労働環境の実態を把握するための調査および労働条件の適正化に向けて引き続き実態調査と対策の検討を行ってゆく必要がある。本検討会は、そのような継続的な実態把握と対策の検討はもちろん、本報告書において示された改善プランの1つ1つが、今後、本学において今後着実に実施に移されていくことを要望する。

## ．恒常的長時間勤務の解消について

### 1．現状の分析

法人化により労働時間については、「一般職の職員の勤務時間、休暇等に関する法律」等の適用はなくなり、労働基準法（以下「労基法」という。）の労働時間規制に服することになった。東京大学では、労働時間規制を遵守するため労働時間の在り方について検討を行ってきた。特に時間外勤務については、その縮減に向けて全学 WG として平成 17 年度から「時間外勤務縮減プロジェクト・チーム」を人事・労務担当理事の下に組織し、その縮減策を検討してきた。具体的には、毎月時間外勤務が多い部局に時間外勤務縮減プロジェクト・チームメンバーが集まり現場を視察し、時間外勤務のデータを基に現状分析を行い問題点等の洗い出しを行った。また、一方で本部を中心に事務組織の見直し、再編を実施するとともに、業務改善グループが取り組んでいる「職員からの業務改善提案」から実施可能なものを積極的に業務に取り入れ、実際の業務に活かすための制度改正などを行ってきた。

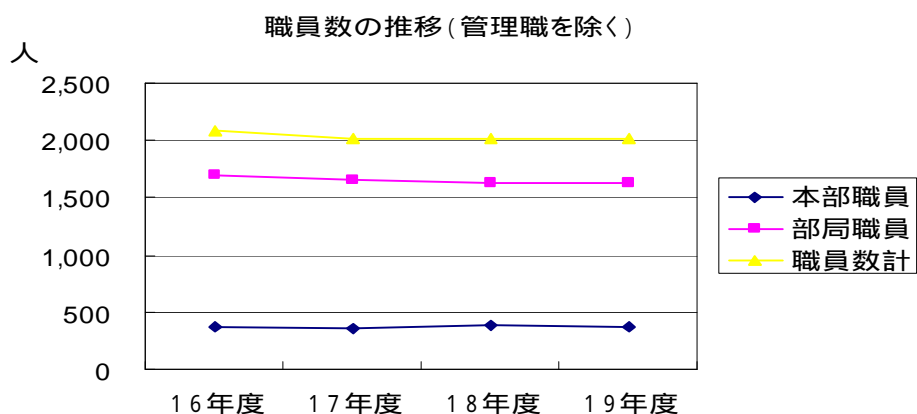


図 1

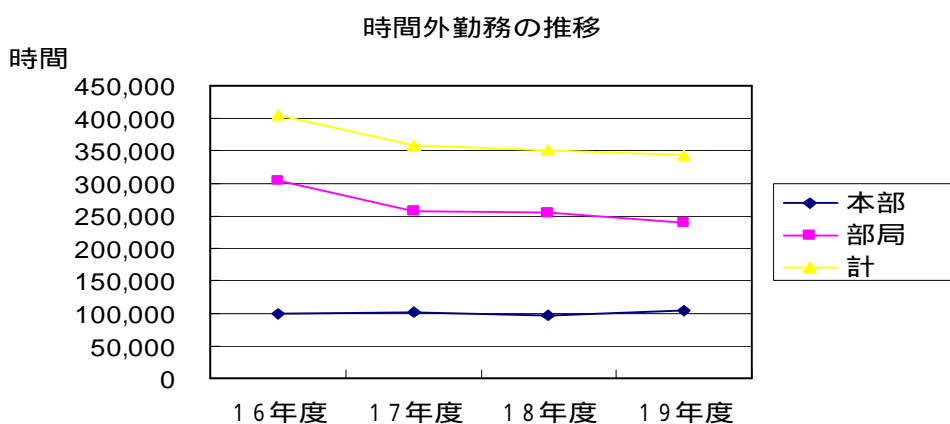


図 2



その結果として、法人化後新たに加わった安全衛生管理などの業務、教育研究費の安定的な確保に向けた外部資金獲得の拡大に伴う作業量の増大、大学院学生数の増など法人全体の業務量は増大しているが、平成 16 年度と平成 17 年度の時間外勤務を比較してみると時間にして約 47,000 時間、職員 1 人当たりになると 23.4 時間の大きな縮減効果が見られた。また、平成 17 年度以降においても時間外勤務が縮減されており、徐々にではあるがある程度縮減の効果が見られることから、継続的な改善対策を講じることにより更に時間外勤務の縮減が可能であると思われる。(図 1、図 2 参照)

部局では、全学的に各種業務システムが導入されたことや組織の見直し、業務の見直しを行った結果、時間外勤務が縮減される傾向にあるが、特定の業務、特に学生系の大学院担当業務及び外部資金関係の受託研究担当業務に携わっている職員等については、恒常的に時間外勤務を行わなければならない状況にあり、年間 360 時間以上の時間外勤務を行っている者が多いのが現状である。

一方、法人化により大幅な事務組織の改編を実施した本部事務は、外部資金獲得支援業務や渉外・広報等の対外的な業務や学生支援に対する新たな業務等、法人としての管理業務が年々増加しており、いずれの系においても慢性的な時間外勤務を余儀なくされている。平成 19 年度では、年間の平均時間外勤務が 360 時間を超えている職員は 24.5% と非常に多い。平均でも月 20 時間前後、年間 240 時間前後の時間外勤務を行っている。平成 19 年度では、一人当たりの時間外勤務が部局平均より月約 10 時間多く時間外勤務を行っていることは、業務量と人員のバランス等に配慮しつつ、所定労働時間内の業務の整理・改善も含め、時間外勤務の縮減に向けて業務内容を見直す必要があり今後の大きな検討課題である。

全学的には、平成 19 年度において、36 協定の限度時間である年間 360 時間を越えて特別時間外勤務(年間 700 時間を限度)を行っている職員が 11.1%いる。

産業医面談対象となる長時間労働者(月 100 時間超、または 80 時間を 2 ヶ月以上連続する者)は延べ 238 人(附属病院、医科研を除く。)である

長期病気休暇者及び病気休職者を見てみると、法人化前の平成 15 年度と平成 19 年度を比較すると約 2 倍に増え、法人化後徐々に増えている。事務系職員でみると職員全体の 4.7%を占めている。(表 1 参照)病気休職者のうちメンタルヘルス不全の病気休職者等については、15 年度当時 55.5%であったが、19 年度には 73.5%に達している。

長期病気休暇者及び病気休職者数(事務系職員)

平成 15 年度		平成 16 年度		平成 17 年度		平成 18 年度		平成 19 年度	
人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
36 人	2.49%	52 人	3.58%	46 人	3.26%	58 人	4.07%	68 人	4.70%

表 1

これらのことから、恒常的に長時間勤務を行っている職員、また、慢性的に時間外勤

務を行っている職員について、所定労働時間内でゆとりを持って教職員が働くための環境づくりが必要である。

## 2. 原因の把握と分析

時間外勤務については、法人化以前から法人化直後までは、予算の範囲内において必要に応じて行われ、部署毎に勤務時間管理員をおき、勤務時間の管理を行ってきたところである。その管理、特に時間外勤務については、職員の申し出等に基づき予算の範囲内で処理することで縮減に対する対策は積極的に行われていなかった。

大学の業務は複雑多岐であり職員個々の労働時間を正確に管理することは難しいと思われる。しかしながら、法人として法律上労働時間管理を厳格に求められていることから、これを具体的に実効性のある労働時間管理の方法を探り実施するため原因を把握する必要がある。

そのため、管理面及び業務の実態面から原因を把握することを試みる。

管理面からは

- (1) 組織上の問題
- (2) 業務量増大により生ずる問題
- (3) 法人化後の新たな業務

に区分し、観点別に原因を探り、また、部署別の業務の実態把握を行い、勤務の状況を照査し、具体的な対応策を講じる必要がある。恒常的に時間外勤務を行っている業務とは何か、問題は何かを探る。

### (1) 事務組織上の問題

職員の適正配置

- ・ 業務量に応じた人員の配置
- ・ 適材適所に必要な者を配置
- ・ グループ制チーム制導入に伴う縦のラインの意識の薄れ
- ・ 常勤職員と短時間勤務有期雇用職員とのバランス

人事異動による影響

- ・ 総務・人事、財務・経理、学生系等希望職種への配置
- ・ タスキ掛け人事による配置替に対する職員の気構え
- ・ キーパーソンの移動に伴うケア

### (2) 業務量増大により生じる問題

業務内容の見直し

大学院生の増加

- ・ 修士課程の学生増
- ・ 私費留学生の増加（10月入学への対応）

外部資金の獲得の増大

- ・大型の外部資金の増加（受託研究）
- ・共同研究の拡大
- ・科学研究費補助金の獲得増

（3）法人化後の新たな業務への対応

大学としての行事の増加

安全衛生管理業務への対応

組織編成の変更に伴う業務への対応

次に業務の実態面からは、平成19年度において、時間外勤務が年間200時間を越える者の実態は図3（年間200時間を越える者の平均時間数を示す）のような状況にあり、本部と部局で業務内容が異なるものの各系における実態がうかがえる。

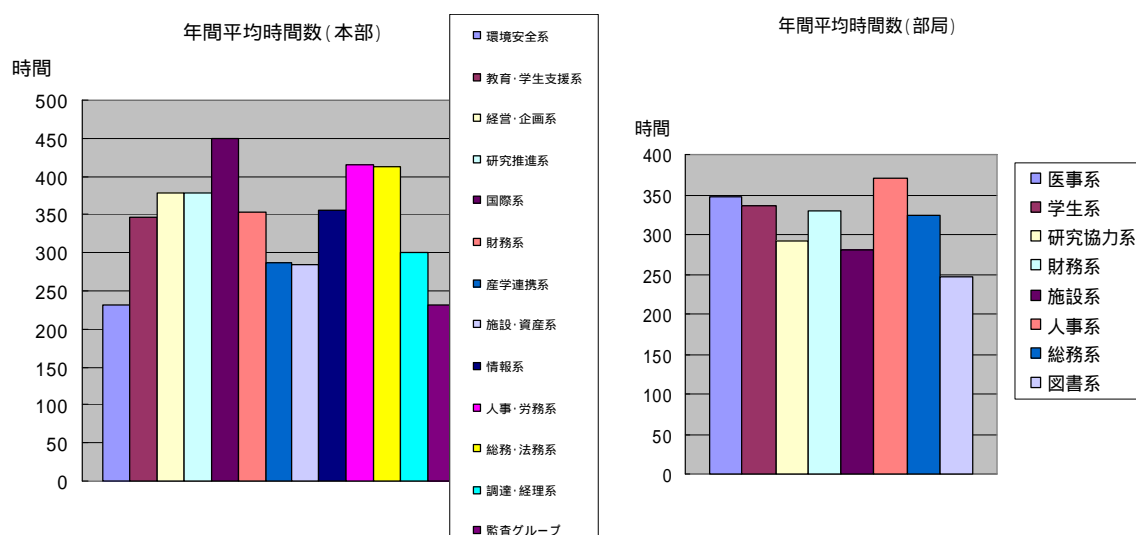


図3

特別時間外勤務となる年間360時間を超えている系は本部で5系、部局では1系ある。これは平均値であることから個々を照査すると恒常的・慢性的な時間外勤務をしている職員はかなりの数にのぼる。

本部の各系の業務については、法人化後の大幅な組織の見直しや様々な要素が絡み合っているため、原因を現在把握することは困難であることから、今後も調査を継続的に行う必要がある。

部局では、年間360時間を超えているのは人事系であり恒常的な時間外勤務の傾向が見られる。また、医事系、学生系においても350時間に近い時間外勤務を行っている。学生系の業務については、教務（学部学生担当）と大学院業務が恒常的に時間外勤務をしていることがわかる。（図4参照）学生系の業務としては、入試の準備や教育会議のための資料作り、論文整理、各種調査等の業務があるが新たな業務が付加されたとは思われない。

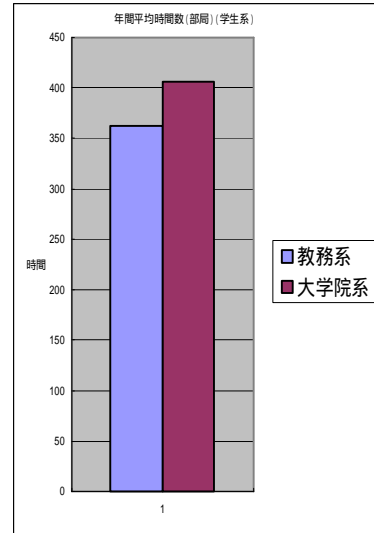
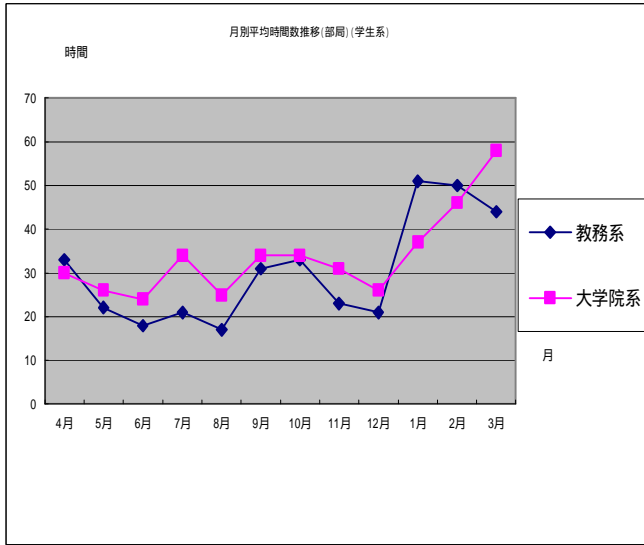


図 4

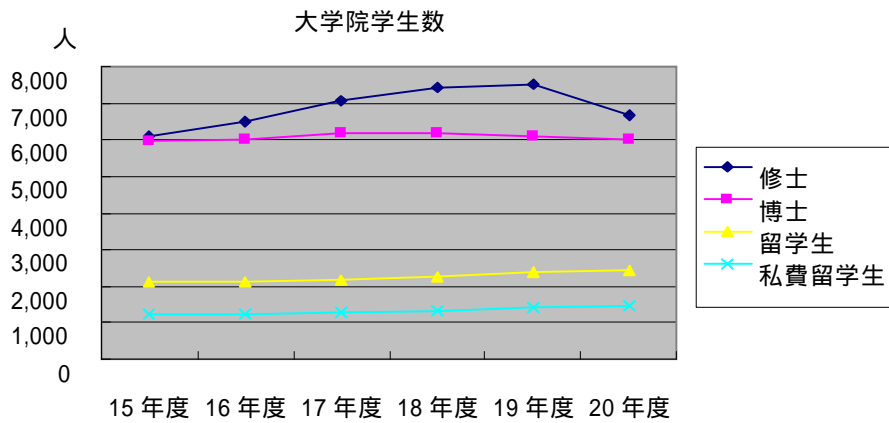


図 5

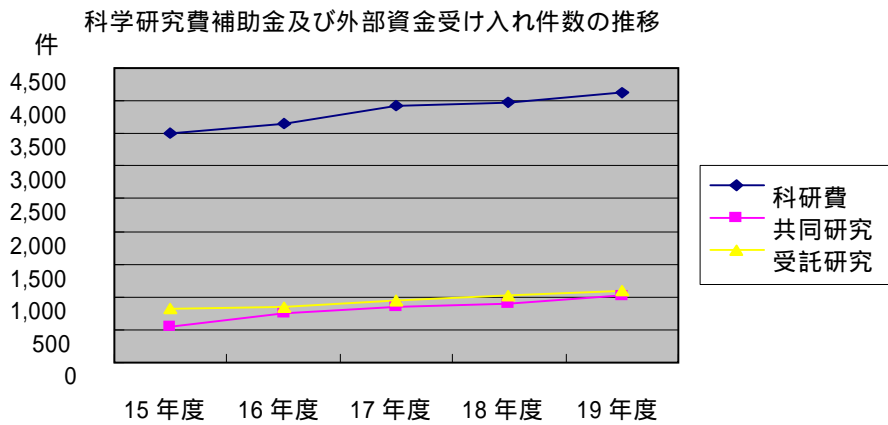


図 6

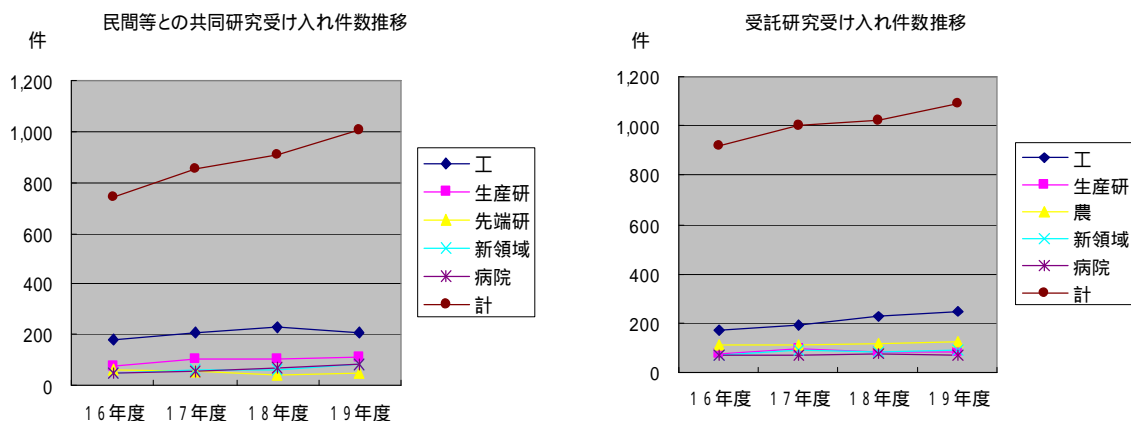


図 7

大学院業務の業務量の増加による時間外勤務の増は、修士課程学生の増が一つの大きな原因と思われる。(図 5 参照)

外部資金担当部署においては、平均時間数からすると年間 300 時間を超えた時間外勤務は見られないが、科学研究費補助金担当や受託研究担当業務においては件数及び獲得件数それに伴う金額の拡大が業務をさらに増大させている。(図 6・7 参照)

研究費の不正防止のためのガイドラインが平成 18 年度に示されてから、受託研究、特に国からの委託費や再委託費については、額の確定検査や決算報告書において格段の厳しさが求められており、年間を通じて委託先との対応業務に追われているのが現状である。

### 3. 改善への提言

原因の把握と分析を管理面と業務の実態面から行ったが、(1)組織上の問題 人事異動による業務への影響については、異動のタイミングのズレや、職員個々の持っているスキルなど様々な要素が絡んでおり、その問題を完全に排除することは困難である。しかしながら、可能な限り問題を軽減するため、具体的な対応としては、異動に際して本人の職務やスキル、キャリア展望、家庭の状況等を最大限考慮することや、職員が研修や講習会へ参加する機会や OJT を積極的に取り入れる環境の整備などの対策を講じる必要がある。

(1)組織上の問題 の「職員の適正配置」と(2)の「業務量増大により生じる問題」について、及び(3)の「法人化後の新たな業務への対応」については、起因する問題が連動している。本学では、平成 17 年度から各部局の業務量等を勘案し、職員の再配分を行っている。そのような観点から、本部・部局における業務にふさわしい職員の適正規模の把握、適正配置等を実施するためには、管理職・職員が一体となり現場の状況をお互いに理解しあい、ムリ、ムラ、ムダをなくすための改善案を提案し、それを実践するため、従来有形・無形を含めた組織における職員の配置等にこだ

わることなく、職員に過度な負担が掛からないよう工夫し、各業務が無理なく遂行できる環境を整備することが重要だと考える。

また、組織が効率的に機能するためには、当然のこととして職員の体と心が健全である必要がある。すなわち職場における職員の健康管理面から考えても、労働時間の管理は非常に重要なことであることは言うまでも無い。法人化したことで労働時間の管理は、法人として厳密に行うことが労基法では求められているところであり、法人化後5年が経過する中で、労基法で求められている労働時間の把握・管理を正確に行うため本格的に取り組む必要がある。

労働時間の厳格な管理は、公務員時代から引き続き行われている出勤簿に押印するアナログ的な形態では困難であり、管理する側も管理される側も納得できる方法、例えばパソコン等を利用しデジタル的に正確に労働時間を把握できる管理方法を導入し、時間管理を行うことが重要である。

時間内・時間外を含め正確な労働時間を把握することにより、繁忙な業務、時期等がそれぞれ分かり各部局の総業務量から適切な人材・人員の配置が可能となるであろう。また、新たに発生した業務に対応するため、例えば、必要な資格等を管理職や職員に取らせることをさらに奨励するなど、組織としての枠組みの整備を継続的に行う必要がある。

従来から行っている業務でも外部資金、特に受託研究費の報告書や額の確定検査などは、不適正な問題発生から一段と厳しくなり相手方の定めた報告書に、膨大なデータを転記するなど業務量が莫大に増えているような例もある。このような場合、相手側に統一的な書類の作成で了解を取るようなことを考えていかないと、今後益々増加することが予想される外部資金の事務処理は非常に困難な状況になる。

一方、職員の精神的・肉体的な健康管理の面からは、平成20年10月から本格的に実施される評価制度を上手に利用し、管理職と上司、職員が業務内容・方法等について同じ認識を持つことで問題解決の道が開かれると考えられるし、職場環境については、管理職や職員の双方で問題が発生する前に産業医に相談することも重要なことである。また、管理職及び労働時間を管理する者は、職員の健康、仕事へのモチベーションを維持するうえから、また、コスト管理面からも労働時間管理に対する姿勢を職員に示す必要がある。

以上のことから、時間外勤務削減に向け本検討会として次の11項目の改善案を提案する。

- (1) 法人として全体の業務バランスを保つため、本部及び部局への職員の再配分を行っているが、併せて、徹底した業務改善を行うことにより余剰人員を生み出し、更なる適正配分・適正配置への努力をする。

部局等においては、業務の増大に伴い人員増の希望が多く聞かれるが、法人

化後、効率化係数が義務付けられている中かなり厳しい状況にあることから、例えば、法人全体の旅費支給システムや経理業務の見直し、業務一元化によるアウトソーシングや部局における人事採用業務等の複雑な業務を簡素化する等を検討することにより、余剰人員を新たな業務や業務量が増大している部局へ再配分することにより職員個々の負荷の軽減を図る。

- ( 2 ) 就労管理システムを早急に導入し、労働時間を厳格に管理する。このことにより、時間内、時間外の勤務状況が正確に把握できる。具体的な導入は事務部門から行い、順次適応範囲を拡大して行く。
- ( 3 ) 本部と部局または、他部門や他係との連絡や調整を必要とする業務は、原則、通常の勤務時間内に行うことをルールとして、これを徹底する。
- ( 4 ) 管理職に研修等を通して、ワーク・ライフ・バランスに関する意識を醸成する。
- ( 5 ) 産業医を必要員数配置し、部局等で定期的に相談できるシステムを構築し、恒常的長時間勤務による職員の心身への影響を事前に軽減する。
- ( 6 ) 法人として、事務処理を困難にしている外部要因をより良い形に改善する努力をし、法人全体としての業務の軽減を図る。
- ( 7 ) 職員について、希望するキャリア形成を配慮した配置転換及び専門分野に関する研修、自己啓発支援を拡充し、モチベーションを高め、業務の効率化を図る。
- ( 8 ) 部局等においては、継続的に教育・研究支援のための組織の見直しや徹底した業務内容の改善を行い、各業務に必要な人員を把握し、配置する等の努力を部局長と事務（部）長の責任で行う。
- ( 9 ) 少なくとも週1回（個人または組織のどちらでも可）をノー残業デーとし、徹底する。管理職は職場を巡視し状況を把握する。
- ( 10 ) 事務長やグループ長等の管理職は勤務実態の把握を行い、時間外勤務削減に向けチームリーダーや職員等と話し合い、時間外勤務の目標値を定期的（例えば、4半期ごと）に定める。時間外勤務の実績が目標値を大きく上回る場合は、管理職はその対応策を早急に策定する。
- ( 11 ) 時間外勤務を行う場合、事前に管理職に申告する等の手続きを徹底する。

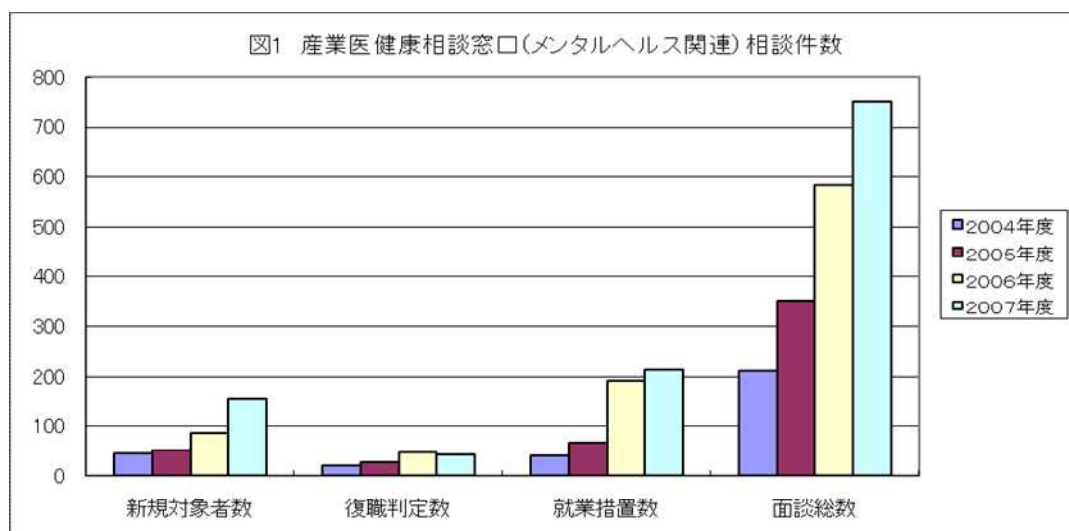
結論として、上記（1）から（11）までの提案を実施に移すことと、管理職ならびに職員一人ひとりが、職場における勤務環境を改善する努力をし、勤務時間に対する意識改革を実践することが重要である。このことは、近い将来導入されることが予想される勤務時間の短縮への対策の上でも非常に重要なことである。

## メンタルヘルス対策

### 1. 東京大学のメンタルヘルスの状況

東京大学のメンタルヘルスの状況については、法人化以前の資料は多くなく、当時の実態の評価は難しい。法人化から、3ヶ所の学外の精神科医療機関との間に相談窓口を契約していたが、教職員のためのメンタルヘルスを専門的に担当する学内の部門はなく、職場および人事部門が個別事例に対応していたと思われる。

法人化後、教職員のメンタルヘルスと職場環境に起因する健康に関する相談を受けるための窓口として本郷、駒場及び柏キャンパスにおいて産業医健康相談窓口活動を開始した。この相談窓口の利用者数は年々増加しており、平成19年度は752件の面接が実施された(図1)。



この相談窓口を中心とするメンタルヘルス活動は受動的な活動であることから問題が顕在化、複雑化した状態で事例が把握されることが少なくない。つまり、予防ではなく問題事例対応としてメンタルヘルス活動が展開されることの比重が大きい。

潜在的にあると予想されるメンタルヘルス不全者及び過重労働などによる慢性疲労者のスクリーニングのために本郷、駒場及び中野キャンパスに勤務する教職員を対象に実施した平成19年度定期健康診断時の調査の結果では、自殺願望である希死念慮を示した者は45人、うつ症状の可能性のある者は226人、ストレスまたは慢性疲労の症状を示した者571人であるなど、相談窓口を訪れる事例はメンタルヘルス問題の一部に過ぎないことが示された(表1)。



表1 平成19年度定期健康診断時のメンタルヘルスクリーニング結果

平成19年度	
書面で産業医面談を勧める連絡	842人 基準1(希死念慮) 45人 基準2(うつ症状) 226人 基準3(ストレス・疲労) 571人
面談人数	104人
電話相談	42人

これらの集計結果は全学を対象としたものではないが、健康診断時の調査結果では調査対象の10%以上がメンタルヘルスもしくは慢性疲労の問題を抱えていることを示しており、一般企業におけるこれらの問題を抱えた労働者は数%から10数%と見積もられていることと比較して、東京大学のメンタルヘルスの状況は良好な状態にあるとは言えない。

また、教職員の自殺事例については、法人化以後は事例の報告はないが、高度にプライバシーにかかわる問題であることから実態把握が困難であり、現状では評価ができない。

組織での観点からは、一部の部局にメンタルヘルス不全者が集積し単独の部局内のみで対応することが困難な事例が発生しており、部局を超えた対応が必要となることも発生している。

## 2. メンタルヘルス対策の基本的な考え方

東京大学におけるメンタルヘルス対策は、大学を健全な組織として維持し、教育・研究活動を継続的に運営する上で重要な施策であるとともに社会的責務でもある。

メンタルヘルスの問題は、事例ごとにその病態、背景要因、勤務形態や労働環境が異なることから、これらを考慮して対処できるように制度及び体制を整備しなければならない。特に、事例に対して個別に対処できる体制の強化と部局に対するメンタルヘルス支援のための体制の整備が求められる。

また、大学におけるメンタルヘルスに関して教育・啓発を行い、教職員各人がそれぞれの職位に応じて必要な知識とスキルを習得しなければならない。

個人だけでなく、職場や部局など組織が、職場環境の改善を要する例に対して、全学的な人事措置を含めた適切な措置が柔軟に運用されなければならない。

大学における教員及び職員の業務評価は実績や成果を求めるものへと移行し業務から受けるストレスは増加してきており、過剰なストレスの心身の健康と生活の質への影響によって個人・組織・大学の活動性や生産性が低下する恐れがあるため、メンタルヘルスの実態を把握して未然に対処するためにリスクマネジメントの観点からの対策を講じなければならない。

東京大学の教職員は、法人化以後は労働基準法や労働安全衛生法などの法規制及び就業規則によって労務管理されることとなり、労働を取り巻く環境と背景は劇的に変化した。しかし、大学の高等教育・研究機関としての特殊性が変化したわけではなく、民間企業と異なる就労形態と慣習は実質上存続していることから、大学におけるメンタルヘルス対策は大学と

いう業種の特性にあわせて実施しなければならない。

### 3. メンタルヘルス対策の現体制の課題

#### 【学内の体制】

教職員のメンタルヘルス対策を担当する部門として各部局などの人事担当者以外に、本部事務組織人事・労務系、産業医（環境安全本部）、保健センター精神科（学生相談ネットワーク本部）がある。それぞれの機能と現在の課題を表2に示す。

表2に示した以外の課題として、教職員のメンタルヘルスに関するサービスの分掌が分散していることによるメンタルヘルス活動の迅速かつ柔軟な展開に課題が残る。

表2 学内資源の機能と課題

	機能	課題
人事・労務系	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタルヘルス教育の企画運営 階層別教育へのメンタルヘルス教育の組み込み メンタルヘルス対応のためのスキルアップ教育</li> <li>・外部相談機関の契約（3ヶ所）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家の不在</li> <li>・現状の把握と評価制度が未整備</li> </ul>
産業医 （環境安全本部）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康相談窓口の運営</li> <li>・メンタルヘルス教育の企画運営及び講師</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マンパワーの不足</li> <li>・病気休業などの健康情報の不足</li> </ul>
保健センター 精神科 （学生相談NW本部）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・治療</li> <li>・学生のメンタルヘルスに関する教職員からの相談窓口</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生対応のために教職員のためのマンパワーと診療場所の不足</li> </ul>

#### 【健康相談】

学内において機能している教職員に対する主な相談窓口は、産業医健康相談であり、当事者自らによる相談及び上司や同僚からの相談に対処している。

しかし、これらがカバーできる範囲は、主要キャンパスに限られるため、遠隔地の施設や海外赴任者に対するサービスは十分に提供できていない。そのため、教職員に対する公平なサービスを提供するために健康相談の拡充と体制の整備及び外部資源の活用などの制度整備が必要となっているが、現在の常勤の産業医3名の要員数に対して業務負荷が大きくマンパワーが不足している。

#### 【実態把握】

就業上の配慮や復職支援などのメンタルヘルスカケアを必要とする教職員に合わせて能動的

に対処するため、また大学教職員の特性及び就業の実情を考慮したメンタルヘルス施策の企画立案を行い、また、その効果判定を行うため実態把握を行う必要がある。しかし、プライバシー問題、法人化以前からの労務管理制度の継続などの理由により大学における病気休業などの健康情報収集は不十分であり、また分散して保管されているため、実態の把握が困難となっている。

教員については、学外での活動も多くまた裁量労働を適用していることから出退勤管理があいまいであるため、病気休業の把握が困難であり、ほとんどの場合で長期にわたる欠勤もしくは職場でのトラブルが発生するまで病気の存在が把握できない。

潜在的メンタルヘルス不全などの把握については、健康診断の機会および裁量労働制の適用者の半年ごとの健康調査の機会を利用して把握することが必要であるが、健康診断の実施についての規程や実施要領などは未整備であるため事業所（キャンパス）ごとに独自の健康診断が実施されており問診内容も標準化されておらず、裁量労働制適用者の健康調査も提出率が極めて低い、そのため対象者を全学的に把握できていない。

#### 【労務管理】

休職制度では、本人の同意が得られないため病気休暇から休職への移行ができない状態が長期間にわたり継続する事例があるなど制度面での整備が不十分な部分が残っている。

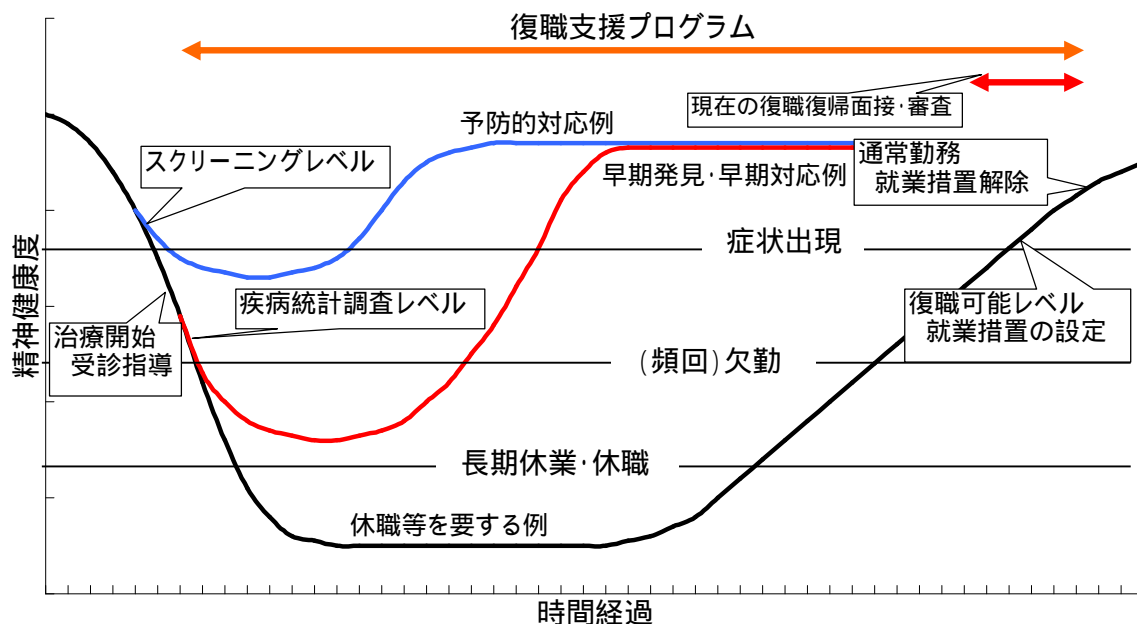
メンタルヘルス不全に対する措置を講じるにあたり、部局内で対応が困難な事例や複数の部局にまたがる事例に対する措置及び頻回の欠勤や休職にともなう要員不足による職場のメンタルヘルスの低下などへの対応が労務管理制度の点から行い難い。

#### 【復職復帰支援】

健康管理、特にメンタルヘルスにおいては、疾病の進行に伴って病気休暇から休職さらに回復後の職場への復帰と通常業務への復帰の一連の流れが発生することとなる。しかし、メンタルヘルスの問題は、事例ごとに病状、背景要因、勤務形態や労働環境が異なるため、適切な対応のための復帰支援プログラムは、主治医との情報交換や適正医療指導また職場環境の調整のために、少なくとも疾病休業の発生前後から開始する必要がある（図2）。

現在、1ヶ月を超える長期病気休暇からの職場への復帰や休職からの職場への復職に際しては、産業医による復職・復帰面接及び復職・復帰審査が試行的に運用されているが、現行では復職・復帰直前まで産業医が関与していない制度である、また、制度上、大学の権限は、指定する医師の診察を指示できることまでに留まるため産業医による診察などは必須とはされておらず、産業医による就業措置の要否判定や措置内容の意見聴取がなされないまま復職・復帰が行われている事例もある。そのため、適正な健康管理の実施と公平な制度の運用の観点から、長期病気休暇取得者の復帰および休職からの復職のための復職復帰支援の制度の整備が課題となっている。

図2 メンタルヘルス不全対応モデル (イメージ図)



### 【教育・啓発】

メンタルヘルスにおける教育・啓発は、個々の教職員の心の健康増進に留まらず、職場の人間関係や組織の活力・安定性の向上にも有効であるため、過剰なストレスを生みにくい職場作りを教育を通じて構築することで、心身の健康の保持増進とメンタルヘルス関連疾患の予防や休業による労働損失の防止を目指すことができる。メンタルヘルスに関する基礎知識の習得は、雇入れ時の安全衛生教育、管理職教育などの階層別教育の機会などにプログラムとして組み込まれているが、相談事例における職場などの対応状況からは、メンタルヘルスに関する基本的な知識や対応スキルの普及の不足による不適切な問題への対処が見られ、産業医相談窓口の利用機会に個別に教育、指導が行われている。また、前述の教育は、職員を主対象とするものであり、教員に対するメンタルヘルス教育はほとんど実施されていない。

## 4. メンタルヘルス対策

全学的なメンタルヘルス対策として 対象者の把握、メンタルヘルス教育の展開と心の健康増進、サービスの拡充、復職復帰制度の整備、健康支援体制の整備を行うことによりメンタルヘルス危機管理を行えるよう以下の事項を実施することが必要である(別紙1)。

### 対象者の把握

各部局にて管理している病気休業の診断書などの情報を全学で統一した規則に従い集計する疾病休業統計を実施する、同様に、死亡退職時に添付される死亡診断書の匿名化の上集計

及び解析を行う在職死亡統計を実施し、本部人事・労務系及び産業医が共有する制度を整備する。

心の健康状態の把握のために健康診断に合わせて問診票による心の健康診断を行うことを制度として整備する。

病気休暇における労務管理、健康管理の充実のために診断書の提出の基準を見直し、頻回欠勤者の診断書の提出の義務化と休職制度の円滑な運用のための規程などの改定を行う。

#### メンタル教育の展開と心の健康増進

定期的に階層別及び教員・職員別に役割教育を行い、メンタル事例への対応を行いうる知識とスキルの習得をさせる。

安定して就労でき、業務・研究に専心できる心の健康度を保つためのセルフケア教育を実施して自らのメンタルヘルス不調に早期に気付き、適切な対応をとれるように各種研修・講習会にセルフケアに関するプログラムを組み込む、また、対象者の利便性のために同等の内容のe-ラーニングの環境構築も行う。

職場適応困難の症状など個人では対処できないため問題の予防・解決のために、将来設計を考慮した指導（キャリアカウンセリングなど）やストレスへの対処と職場のストレスの発生の抑制の方法（ストレスマネジメント）の教育を実施する。

#### サービスの拡充

パンフレット、学内報、ポスター掲示や学内ネットワークにより、産業医相談窓口などについて継続的に周知・広報を行う。

遠隔地及び海外赴任者に対応するために、電話、メールやWeb会議システムなどを利用した相談業務のための環境整備を行うとともにこれらの近隣の利用可能な医療機関と契約するなどの体制の整備を行う。

部局などの単位ごとにメンタルヘルスについての十分なトレーニングを受けた職員を配置しメンタルヘルス初期対応を行う。また、産業医や保健師などに部局担当制を導入し綿密な連携体制を構築する。

外部相談機関利用を希望する教職員のために、現在、契約している3ヶ所の精神科医療機関の有効性の評価と契約内容の見直しを行い、また、勤労者向けの相談制度である外部EAP（Employee Assistant Program）制度の有効性が期待できる場合は導入を行い、これらの外部機関と産業医との連携ができる体制とする。

#### 復職復帰制度の整備

精神科疾患などだけでなく身体的な疾患などについても対応できる復職復帰支援として、必要な情報の収集方法、復職面談時の対応ガイドラインの作成、「復職審査委員会」の設置及び復職復帰後のフォローアップ体制の整備など、復職復帰支援・審査の制度化を行う。また、

休職制度の見直しを行い、病気休暇からの休職への円滑な移行と上記の体制整備との整合性を取る。

単独の部局内だけでの対応ができない状況や事例があることから、部局を超えた人事措置を行うことや職場の実態を考慮して定員枠を柔軟に運用することなどが推進できるよう制度を整備する。

#### 健康支援体制の整備

心の健康診断を行うために健康管理、特に健康診断の実施に関する全学的なルールを定め、全学共通の制度として整備する。そこにおいては、部局と本部の役割を明確にし、本報告の各施策における分担を明示する必要がある。

教員の組織に対しては、各人に対する管理者を定め、管理者としての必要な措置がとれるように権限の付与を検討する必要がある。

また、利用者のアクセシビリティ向上と業務効率化のための予約システム及び業務支援システムの導入と健康管理（健康診断）システムの再構築を行う。

学内での診療機関である保健センター精神科の教職員診療のための要員確保及び学生の診療とは分離された診療場所の確保を行う。

#### 全学的健康管理体制の構築

学内の健康管理関連の組織が複数数に分割されそれぞれが独自に活動している。また教職員に対しては、健康相談窓口など産業医による支援が行われ、学生に対しては学生相談ネットワーク本部及び保健センター精神科によって支援が行われるが、それ以外の構成員であるポスドクや研究員などに対しての支援を行う組織を明確にし、支援がなされない集団が発生しないようにしておく必要があるとともに主要キャンパス以外の施設に在籍する教職員の支援も同等に行う必要がある。

これらについて効果的な対策の実施のためには本稿に示された以外の学内の利用可能な資源との連携が不可欠であるためそれらとの協力連携体制の整備が必要であり、さらには、心身の健康支援サービスのために、専門性なども考慮し必要なスタッフを確保すること及び健康管理関連組織の再編と業務分掌の見直しを行い、広く安全衛生の観点から心身の健康管理活動が全学的に機能する組織が必要であることから、これらを構築するための作業部会を設置する。

上記の活動を通じて、教職員の生命と安全を守るためにメンタルヘルスを含む健康リスクマネジメントを行うことが大学として必要である。また、自殺者や重大事故災害の発生時の周辺の方のサポートとフォローアップ体制の整備をしておくことは、危機管理の観点からも重要である。

メンタルヘルス対策を実施するに際しては、以下の点に注意する必要がある。

**【労働者代表からの意見聴取】**

- ・メンタルヘルス対策は教職員の健康や生活に密接に関連するものであり、労務管理上の懸案でもあること、また、労働者代表と協議し合意を得ることが望ましい対策もあることから、労働者代表からの意見聴取と制度への反映は必要である

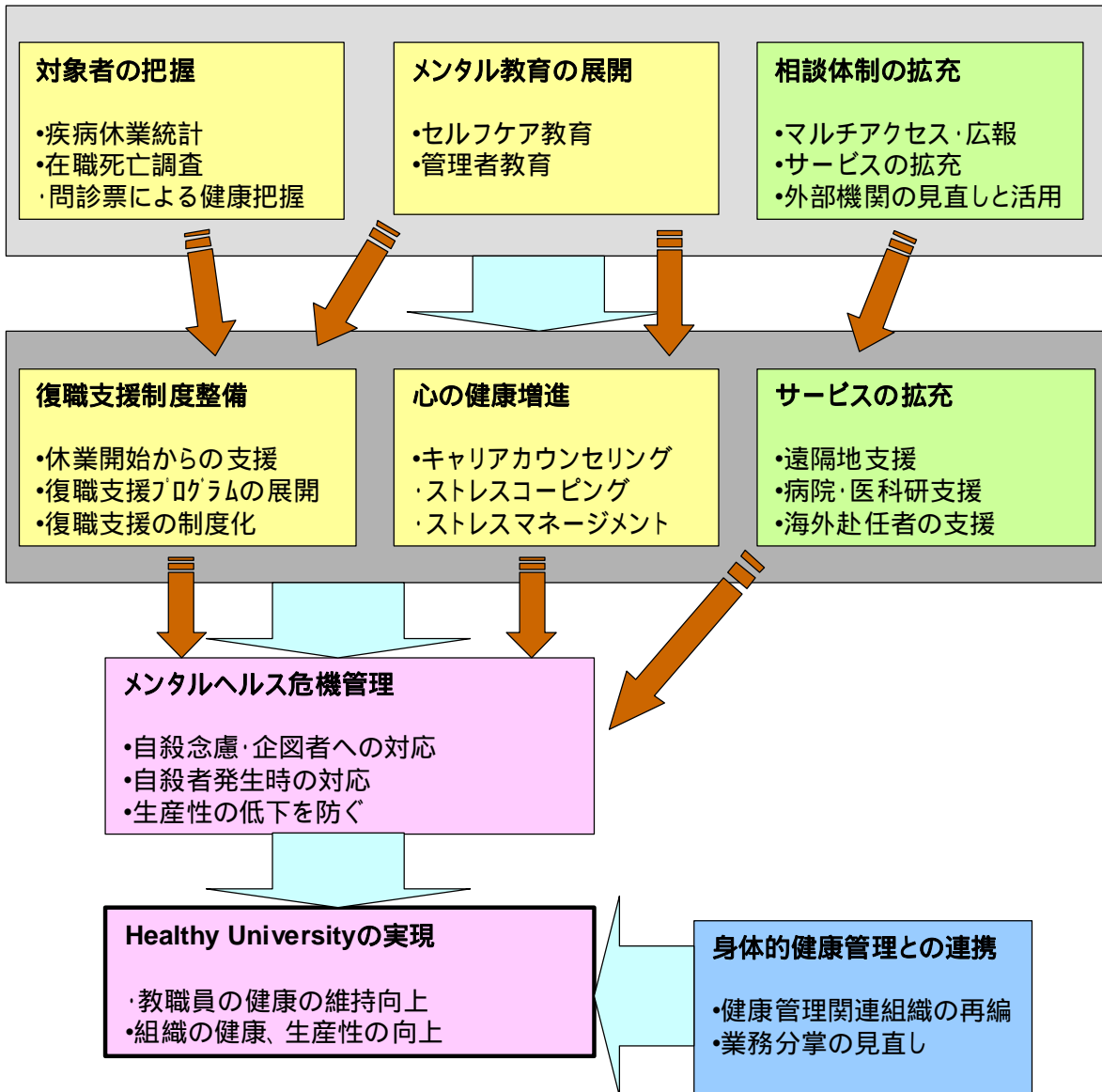
**【個人情報の保護と不利益取扱いの防止】**

- ・メンタルヘルス対策は、多分にプライバシーに関する情報を取り扱うため、個人情報保護については十分に配慮し、情報の取り扱いについての厳密な取り決めが必要である。
- ・対象者が不利益に取り扱われないことの取り決めが必要である。

## 東京大学におけるメンタルヘルス体制の整備について

### 問題点

- メンタル問題を抱えた人の把握が出来ていない
- 管理者がメンタルヘルスに配慮したアクションがとれていない
- 相談体制のマンパワー的・距離的限界が出ている
- 復職復帰制度の整備が不十分である
- 教職員のメンタルヘルス危機管理体制が未整備である





## ．職員における女性登用推進

### 1．はじめに

1985年に「男女雇用機会均等法」が制定され、官民いずれの職場においても男女均等が進んでいる。さらに、1999年には『男女共同参画社会基本法』が制定され、男女共同参画社会の実現は、わが国にとっても21世紀の最重要課題の一つであると位置づけられている。

東京大学においても、2003年「東京大学男女共同参画基本計画」の策定、2006年総長の下に男女共同参画室を設置、2007年には「東京大学男女共同参画推進計画」を作成している。また、2007年開設された“男女共同参画オフィス”では、主に女性研究者のキャリア継続を推進するために、学内の保育園整備、女子高校生への東大への進学促進活動、座談会やシンポジウムの開催等を企画実施している。

一方、東京大学アクション・プラン2005-2008 [2008年改訂版] “時代の先頭に立つ大学 - 世界の知の頂点を目指して - ”のIV-6章2の中では、「男女職員ともワークライフバランスが可能となるような勤務環境の整備」を目指して具体的なプランが提案されている。しかし、東京大学で働く職員における男女共同参画の実態検討は十分とは言えない。

本検討会では、職員における女性登用推進について、男女共同参画の現状分析を踏まえ、改善案について討議したので以下に報告する。

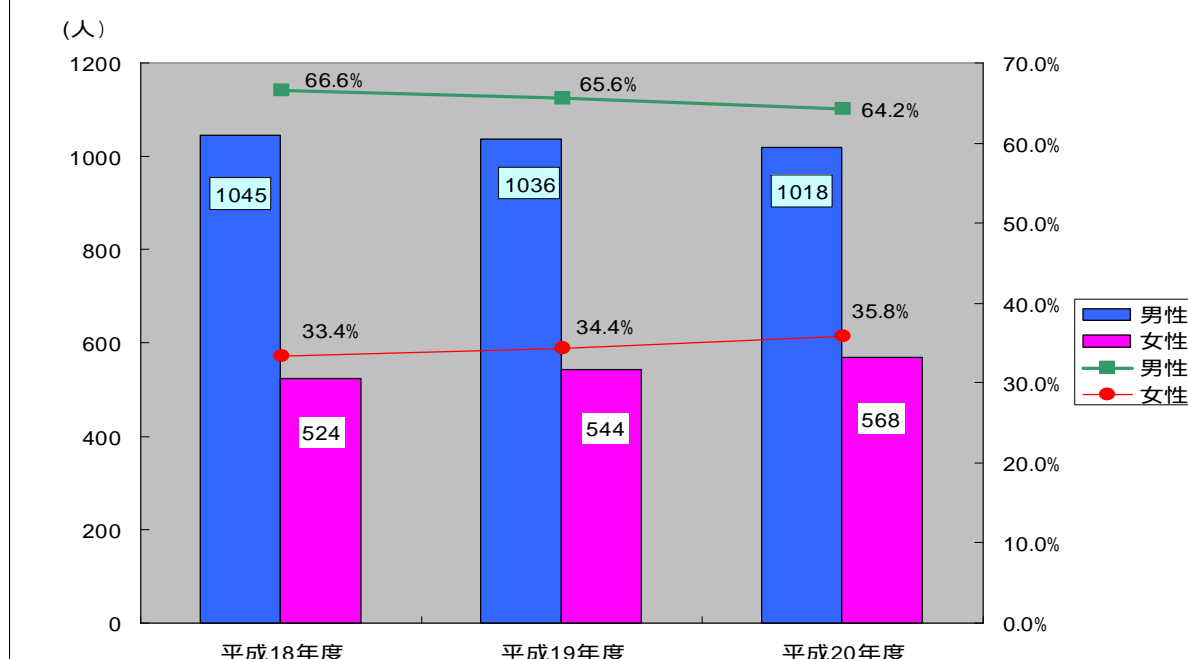
なお、東京大学における職員は、事務系、図書系、施設系、医療系、教室系技術職員と大きく5分類される。このうち、医療系については、病院独自のものであること、また教室系技術職員については、現在組織化を検討していることから、今回の分析からは除外し、事務系、図書系、施設系について検討を試みた。

### 2．東京大学職員における男女共同参画状況の分析

#### (1) 男女職員の在職状況について

平成18年～20年において、事務系・図書系・施設系職員における女性比率は、図1に示すように、33.4%、34.4%、35.8%と増加傾向にある。

図1. 東京大学事務系・図書系・施設系職員における在職状況年次推移



注) 再雇用職員を含む

また、平成20年5月における女性職員比率を職位別に見ると(表1参照)、3職種合計で副課長以上は7.7%、係長・主査・専門職員が23.4%、主任36.7%、係員58.2%であり、上位の職にいくほど男性の比率が高くなっている。さらに職種別に女性比率を比較すると、事務系33.7%、図書系69.7%、施設系8.4%となっており、事務系は全体における女性比率35.8%とほぼ同率、図書系では女性が圧倒的に多く、施設系では極端に少ないという職種間で女性比率が大きく異なることが分かる。

職種、職位の両方を条件別に女性割合を見ると、副課長以上の上位の職は、事務系6.3%、図書系41.7%、施設系0.0%となっており、それぞれの職種に占める女性比率から考えると、女性職員は上位の職よりも係員や中間管理職に偏っている傾向が見られる。

表1. 職位別男女比率

20.5.1現在

		計 人	男性		女性			
			人	男性比率(%)	人	女性比率(%)		
事務	部長級	14	13	92.9%	93.7%	1	7.1%	6.3%
	副統括長	2	2	100.0%		0	0.0%	
	課長級	69	64	92.8%		5	7.2%	
	副課長級	105	99	94.3%		6	5.7%	
	主査・専門職員	72	56	77.8%	79.6%	16	22.2%	20.4%
	係長級	311	249	80.1%		62	19.9%	
	主任	321	198	61.7%		123	38.3%	
	係員	395	174	44.1%		221	55.9%	
小計	1289	855	66.3%		434	33.7%		
図書	部長級	1	1	100.0%	58.3%	0	0.0%	41.7%
	課長級	5	2	40.0%		3	60.0%	
	副課長級	6	4	66.7%		2	33.3%	
	主査	10	5	50.0%	40.4%	5	50.0%	59.6%
	係長級	47	18	38.3%		29	61.7%	
	係員	109	24	22.0%		85	78.0%	
小計	178	54	30.3%		124	69.7%		
施設	部長級	2	2	100.0%	100.0%	0	0.0%	0.0%
	課長級	5	5	100.0%		0	0.0%	
	副課長級	12	12	100.0%		0	0.0%	
	主査・専門職員	12	12	100.0%	95.8%	0	0.0%	4.2%
	係長級	36	34	94.4%		2	5.6%	
	主任	22	19	86.4%		3	13.6%	
	係員	30	25	83.3%		5	16.7%	
小計	119	109	91.6%		10	8.4%		
合 計		1586	1018	64.2%		568	35.8%	
3職種合計	副課長以上	221	204	92.3%		17	7.7%	
	係長、主査、専門職員	488	374	76.6%		114	23.4%	
	主任	343	217	63.3%		126	36.7%	
	係員	534	223	41.8%		311	58.2%	

注) 再雇用職員を含む

## (2) 勤続年数について

女性に上位の職が少ない原因を検討するため、勤続年数を算出した(表2)。この年数の算出にあたり、人事交流等によるもので東大以外の機関に勤務している期間があった場合には、その勤続年数も加算している。男性職員の総平均勤続年数は19.54年、女性は14.61年であり、男性の方が4.93年長い。職種別に見ると上位の職になるほど勤続年数が長くなっている。いずれの職種においても男性の方が勤続年数は長い、その差は事務系5.75年、図書系1.61年、施設系10.69年となっており、男女間で各職種において勤続年数の差がみられる。しかし、下位の職において男性よりも女性の勤続年数が長いわけではなく、男性ばかりが昇任して女性が下位の職にとどまっているとは言えない状況である。

表2. 職員平均勤続年数

20.5.1 現在

		男性			女性		
		人数	勤続年数	人数×勤続年数	人数	勤続年数	人数×勤続年数
事務	課長級以上	79	32	2528	6	30	180
	副課長級	99	30	2970	6	26	156
	主査・専門職員	56	28	1568	16	30	480
	係長級	249	20	4980	62	23	1426
	主任	198	14	2772	123	18	2214
	係員	174	11	1914	221	7	1547
	計	855		16732	434		6003
	平均勤続年数			19.57			13.83
図書	課長級以上	3	30	90	3	30	90
	副課長級	4	27	108	2	27	54
	主査	5	29	145	5	26	130
	係長級	18	22	396	29	20	580
	係員	24	13	312	85	16	1360
	計	54		1051	124		2214
	平均勤続年数			19.46			17.85
施設	課長級以上	7	31	217	0	0	0
	副課長級	12	32	384	0	0	0
	主査・専門職員	12	32	384	0	0	0
	係長級	34	21	714	2	15	30
	主任	19	13	247	3	9	27
	係員	25	7	175	5	6	30
	計	109		2121	10		87
	平均勤続年数			19.46			8.7
総平均勤続年数				19.55			14.62

注) 再雇用職員を含む

## (3) 女性採用数について

平成18年度から平成20年度における採用者数および女性採用比率を表3に示す。ここ3年間を通じて、採用者に占める女性割合は、過半数を超えている。採用にあたり、女性であるために不利となる状況はないと考えられる。

表3. 職員採用者数(平成18年度～20年度)

(人)

	採用者総数 (a)	内女性 (b)	b/a (%)	(b)の職種内訳		
				事務	図書	施設
平成18年度	49	25	51.0%	22	3	0
平成19年度	58	37	63.8%	36	1	0
平成20年度 (20.7.1現在)	45	28	62.2%	26	1	1

(4) 学内女性昇任者の推移

平成15年～平成20年度における昇任者数と女性比率を示す(表4)。年度によって、16～34%とバラツキがある。最上位の統括長・事務部長・副統括長を除き、すべての職位で女性の昇任者は2桁台存在する。前述の勤続年数データと合わせて考えると、下位の職から中間の職にかけては、勤続年数が多くなるに従い、女性も昇任しているが、最上位の職に女性は少ない。この理由について、上位の職に昇任するための業務実績、職歴を持つ女性が少ないのか、希望者が少ないのか、何か女性に不利な条件があるのか、さらなる検討が必要である。これを明確にするためには、退職理由等のデータが必要であろう。

表4. 学内女性昇任者数の推移(平成15年度～平成20年度)

年度	統括長 事務部長 副統括長		G長(課長) 事務長			副課長 (副事務長) 専門員			主査 専門職員			係長		計		
	女性 (内数)	比率	女性 (内数)	比率	女性 (内数)	女性 (内数)	比率	女性 (内数)	比率	女性 (内数)	比率	女性 (内数)	比率	女性 (内数)	比率	
H15	1	0%	1	0%	14	1	7%	26	7	27%	15	7	47%	57	15	26%
H16	1	0%	8	13%	19	4	21%	21	7	33%	22	12	55%	71	24	34%
H17	3	0%	10	10%	8	2	25%	17	7	41%	12	3	25%	50	13	26%
H18	3	33%	8	13%	12	5	42%	24	9	38%	29	10	34%	76	26	34%
H19	2	0%	13	23%	20	4	20%	25	4	16%	38	14	37%	98	25	26%
H20 (20.7.1)	5	0%	9	22%	23	3	13%	36	5	14%	58	11	19%	131	21	16%

(5) 育児休業取得者数について

平成18年度、19年度の新規育児休業取得者数を表5に示す。取得者総数は25人、24人と横ばいであり、事務系、図書系、施設系のいずれの職種においても取得実績がある。出産育児のために退職した人数、産前産後の休暇のみで復職した人数の把握がなされていないために、育児休業の取得率を算出することは不可能であるが、希望すれば育児休業を男女とも取得可能となる実績、風土はおおむね整っていると考えられる。

表5. 育児休業取得者数

	取得者総数 (a)	内女性 (b)	b/a (%)	職種内訳					
				事務		図書		施設	
				女	男	女	男	女	男
平成18年度	25	24	96.0%	20	1	4	0	0	0
平成19年度	24	22	91.7%	18	1	3	1	1	0

(6) 女性の活躍推進状況簡易診断(財団法人21世紀職業財団提供、Web上で診断可能)

財団法人21世紀職業財団では、主に民間の事業所を対象として、Web上に女性社員の割合、男女別の平均勤続年数、管理職の割合を入力すると、その企業の女性活用度を診断できる仕組みを提供している。参考資料のために、東京大学における女性職員の割合、男女の平均勤続年数、副課長職以上(通常、民間企業において係長が昇任すると課長となり管理職に相当することから東大では

副課長以上を課長相当と見なして投入した。)に占める女性職員の割合を投入して、簡易診断を行った。結果は、表6のとおりである。

表6 . 女性の活躍推進状況

	貴社の実態	全社中貴社順位 (全社中央値)
正社員に占める女性社員の割合	35.8%	25 / 100位 (28.1%)
平均勤続年数の男女差(男性 - 女性)	4.9年	86 / 100位 (2.8年)
課長相当職に占める女性社員の割合	6.8%	50 / 100位 (6.6%)

この表6の結果によれば、東京大学における女性職員の比率は、100位中25位と平均よりも高い。平均勤続年数については、男女差が100位中86位と平均よりも格差が大きい。課長相当職に占める女性の割合はほぼ平均値となっている。この簡易診断および平均値は、民間企業を対象とした指標であるため、元々国家公務員である東大職員にそのまま適用するのは難しいが、女性職員の比率は比較的高いこと、女性の勤続年数が男性と比較して短いことは明らかである。

### 3 . 分析結果から考えられる今後の課題

女性職員の採用については、東京大学における女性の採用比率は素晴らしい現状であると考えられる。また、女性の在職率については、図書系に偏ってはいるものの、事務系、施設系においても在職率が増加しているため、このまま女性の採用比率が高い状況が続き、離職率を抑えることが出来れば、自然に増加するものと考えられる。特に図書系の女性が多い理由としては、司書等の資格保有者にもともと女性が多いこと、家庭と両立させるための風土が早くから醸成されていた等が考えられる。

施設系に女性が少ないこと、上位職に女性が少ないという現状ではあるが、女性であるために昇任が妨げられていることを裏付けるデータは見いだせなかった。上位職に女性の少ない大きな要因は、女性の勤続年数が男性と比較して短いためであると考えられる。過去に女性職員は結婚・育児等の家庭事情により中途退職することが多かったと考えられ、そのために上位職への昇任対象となる女性そのものが学内に少ないのではないかと推察する。今後、退職する職員の退職理由を男女別に確認することが必要であろう。

現在、東京大学では、教職員におけるワーク・ライフ・バランス(狭義である仕事と家庭の両立)を推進するために、育児休業の整備・保育園の設置・ベビーシッター割引制度の導入等の学内制度の整備を進めており、職員の利用実績も定着してきている。新規採用した女性職員が辞めることなく仕事を継続していけば、将来的には上位職における女性の割合も男性と同等になるものと思われる。今後は、これらの制度の利用状況を男女別に継続して検討することが必要であると考えられる。

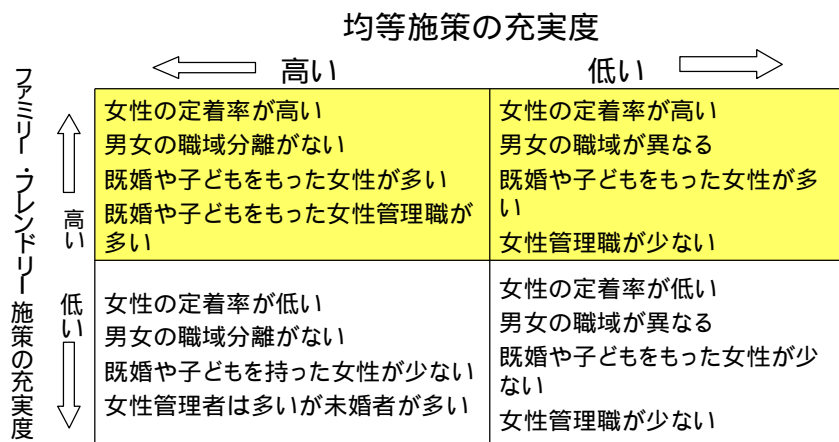
### 4 . 改善への提言

以上をふまえ、現状における職員の男女共同参画は改善傾向にあり、かなり成果は上がってきているが、さらに積極的に男女均等を推進するため、次の取り組みを提案する。

- (1) 退職する職員の具体的な「退職理由」を調査する。たとえば、強化期間（1年間程度）を設け、退職する職員全員にヒアリング等を実施し、男女別にその理由を検討する。
- (2) 学内のワーク・ライフ・バランス制度、例えば育児休業、配偶者出産休暇、勤務時間短縮、学内保育園、ベビーシッター費用割引等の利用状況および利用を希望していたが取得できなかった場合も含めて調査し、男女別に検討する。

参考までに、「組織における女性の登用」と「ワーク・ライフ・バランスの取り組み」の関係性について述べる。この2つの施策は、重なる部分もあるが、必ずしも一致するわけではないことを強調したい。以下の関係図（図2）に示すように、女性の登用だけが進めば、女性の管理職がいたとしても独身者や子どもを持たない者のみで占められ、既婚女性や扶養家族を持つ女性職員が就労継続するのが困難となる。逆にワーク・ライフ・バランス施策のみが進めば、男女で従事する業務の領域が分離し、たとえ女性が増えても上位職や専門職における女性の比率が増えない状態が生じる。男女共同参画の観点から望ましいのは、両方の施策がともに推進され、男女とも仕事以外の（家庭などの）役割があるなしに関わらず、同等に活躍できる組織づくりである。東京大学職員の現状の分析から、均等施策は比較的進んでいると考えられるので、今後は、ワーク・ライフ・バランスをいっそう推進し、それを定着させる努力が必要であろう。

図2. WLB支援と雇用機会均等



ファミリー・フレンドリー施策とは、ワーク・ライフ・バランスのうち、主に子育てと仕事の両立のための支援策を意味する。

最後に、ワーク・ライフ・バランスを有効に機能させるための支援として、次の二つのサポートが重要であると言われている。東京大学において子育て期間における制度的サポートはかなり導入されている。

<ワーク・ライフ・バランスを有効に機能させるための支援策>

1) 制度的サポート

\* 仕事の仕方、働き方の革新

- \* 両立支援策の導入
  - \* 子育て支援だけでなく、全教職員が利用可能な支援
- 2) メンタルサポート
- \* 自分と異なるライフスタイルの理解や共感
  - \* 専業主婦家庭も共働き家庭も否定しない

今後は、子育てのみならず自己啓発学習やコミュニティ活動などと仕事との両立も含めた全教職員が利用可能な支援制度の充実、および教職員相互のメンタルサポートを高めるような意識啓発が必要であると考えられる。



【参考：女性教員の現状】

下の3つの図を比較すると、東京大学における女性職員に比べ女性教員の比率は極端に低い。また、世界主要大学と比較しても女性教員比率は極端に低い現状である。女性教員については、女性職員への施策とは異なり、積極的な是正措置（ポジティブアクション）により現状の変革が必要と思われる。

図. 東大における女性職員比率 (H20 年度)

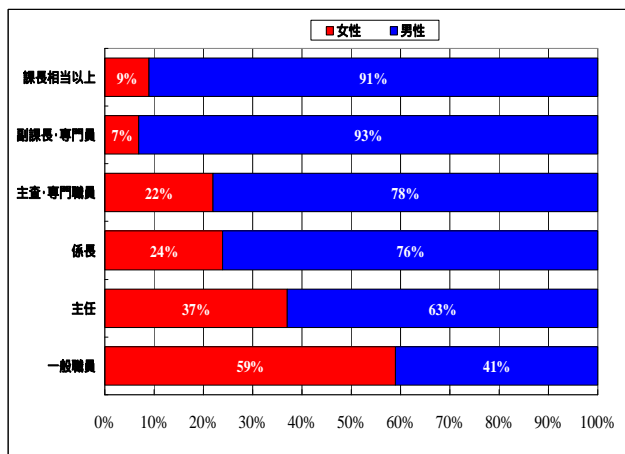
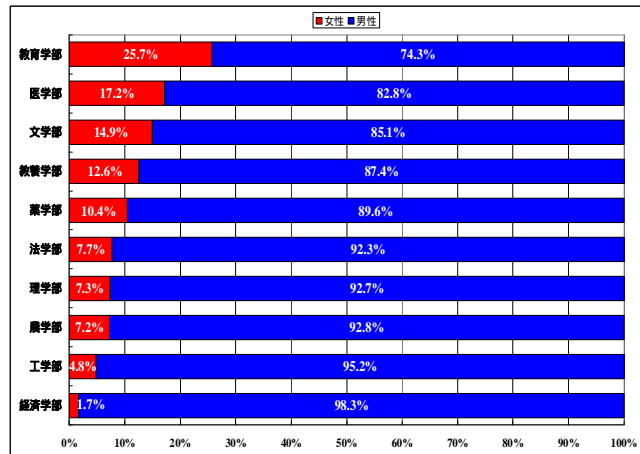
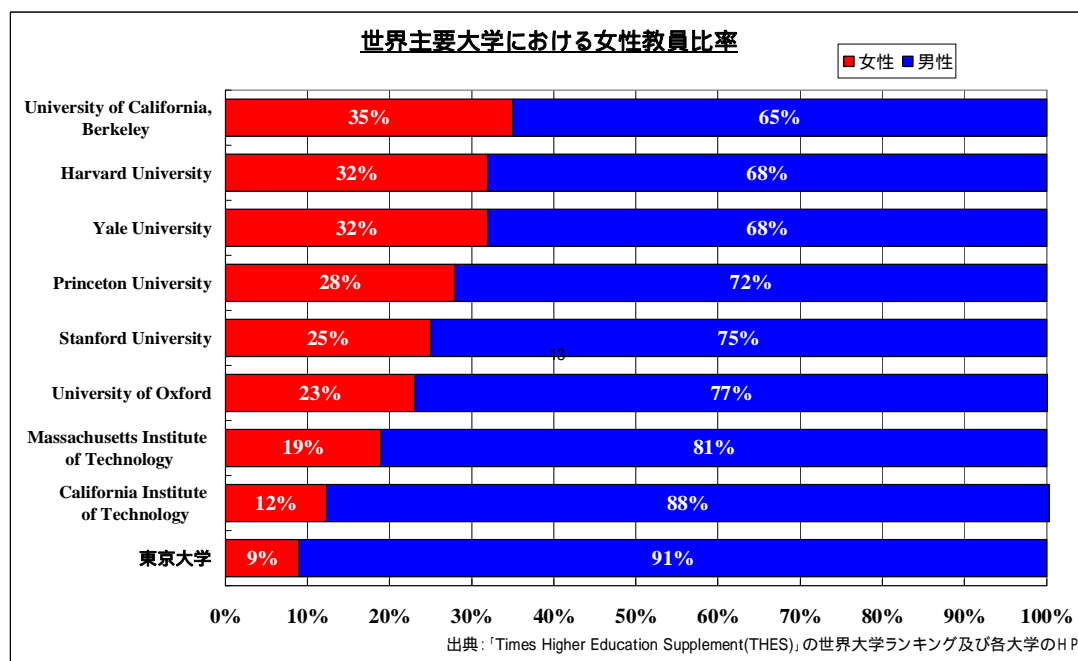


図. 東京大学 10 学部別女性教員比率 (H20 年度)



女性研究者の割合が学部間で大きな格差があることが明瞭。

図. 女性教員比率の国際比較



東大の女性教員比率は9%で、世界 top10 大学と比較しかなり低い。

MIT やカリフォルニア工科大学は理工系の単科大学であるので女性教員比率はやや低い。