

弊社社長は、様々な人から様々な相談を受ける。相談先が違うではないか、と首をかしげる相談も少なくない。しかし相談するほうも「どこに相談していいのやら・・・」と困った挙句の相談であって、相談の時点で、これはもう相当先方も困っておられる。そうと判っていて「範疇ではありません」と無碍に断るような社長ではない。従って、今回も中々興味深い分野外の相談事例を垣間見ることができたので、ご紹介したい。

「職員の残業が非常に多く経営を圧迫している、原因を突き止めた上で早急に対策を検討したいが、時間外労働の実態が掴めない、どうしたらよいだろうか？」ある大病院の幹部が悩んでおられた。時間外労働も、安全確実な業務遂行のためであれば無闇に禁止することはできない。別の管理職員からは「〇〇部は退職者が多く人事採用に苦労している」と耳にした。時間と費用をかけ採用・教育した貴重な人材の後釜はそう簡単には見つかるものではない。どっちも頭の痛いことである。

医療現場の一部に、何らかのひずみが生じ、その結果、上のような症状が現れているのではないかと？

そこで、社長が早速連絡をとり、ご登場頂いたのが、労働科学研究所で主任研究員を勤める越河（こすごう）先生である。お背が高くスマートでユーモア溢れる先生である。先生は病院での業務実態調査を数多く手がけ、医療という業種自体が取り扱う内容や責務の特殊性、職種や職務の特性・特徴、判定の基礎となる事例等を多く把握しておられる、まさしくうってつけである。

調査の結果、上記の病院で最も経営コストに負荷をかけていた職種の時間外労働の中身が明らかとなり、これらについて今後どのように取り扱うかは病院全体の方針に委ねられることとなったが、興味深いのはここから先である。

先生のご専門の「職場の健康管理」は労務管理の一環であり、根本には「組織全体の目標を達成するために、組織の生産性を向上させる」ことが大きな目的として存在している。

職員個人の健康状態、組織の体制・組織の制度 等、関わる分野は広範で密接である。

時間外労働の内容の調査にあたっては、全ての職種に対して「勤務と生活と健康に関する質問（CFSI）」という調査方法も用いられたが、これにより院内の各職場の様相が明らかとなった。先に挙げた離職者の多い職場と、当初誰からも指摘されることのなかった職場に「要点検職場」のサインが灯ったのである。時間外の労働時間で見れば同じような職場はいくらでも存在している。労働時間の長さだけが職場のひずみの原因ではないのである。

そこで皆さんにもちょっと思い出してみたいのだが、連日 非常に多忙で個々の責任が大きく時間外労働時間も多いうのに、職場に活気があり、辞める職員が出ない職場に覚えはないだろうか？

逆に、身体の負担や個人の責任は軽微で時間外労働もないのに、なぜか全体に覇気がない、人が定着せず入れ替わりが激しい、身体不調やノイローゼによる休職者が常に出ているといったような職場に覚えはないだろうか？（我儂な甘え気分から脱却していない“ノイローゼ風”は問題外として）

なぜこのような違いが起こるのであろうか？ 安全管理や生産性の側面からどちらがより好ましい環境といえるだろうか？

先生の調査は組織全体の健康診断であるとの印象を（素人ながら）受けた。「健康のため、時間外労働をしてはいけません」等といった短絡的なものではない。健康な職場環境は、心身に対する適切な負荷（ストレス、緊張感）、疲労感と精神的な充実感、達成感や満足感、組織への信頼

感、等さまざまな要素が適切に組み合わせられ形づくられると思う。

このバランス（職種により比重は異なるようである）が崩れ、歪み、ひずみが生じた場合に、組織の表層に機能障害がさまざまな形をもって現われてくるようである。職務の中身によっては組織の存続に赤信号が灯る危険性もある、黄色信号あたりで変調に気がつけば改善の手も打ちやすかろう。

今や殆どの病院において「マネジメント」手法の確立や高度化がテーマとなっているが、スキルが共にレベルアップし病院の頭が横並びになった時に、ちょっとした差で一步先を走りぬける病院は、もしかしたら見過ごしがちな職場環境のマネジメントにも目を配る幹部がいる組織ではないか考えるが、皆さんはどのようにお考えでしょうか？