

公務におけるよりよい健康管理体制の構築

「健康管理医との接し方のコツ」

公益財団法人大原記念労働科学研究所 研究部 メンタルヘルス研究センター

鈴木 安名

はじめに

読者の皆様にとって、健康管理という単語を聞けば、自己管理が重要だという認識がもつばらでしょう。現代社会で官民ともに問題となっている、メンタル不調も個人の問題と片付けがちです。『メンタル不調になった職員は、速やかに心療内科を受診すべき』というように。

1. 健康管理は重要な課題

ですが、皆様御承知のように、ことはそう簡単ではありません。

メンタル不調者（以下、不調者）を出した所属では次のような負担が起こります。不調者は業務を遂行する能力が大幅に低下したり、欠勤、休職したりするため、当然、その不調者の業務を周囲が担うことになり、その結果、次のようなストレスが生

じます。

1) 周囲のストレス増加

民間大手以上に、国家公務員はギリギリの職員数で膨大な業務を処理しています。その結果、超過勤務が普通になっています。この状況下で、不調者が出ると、当然のことながら、その職員の業務を同僚もしくは上司が担当することになります。

また、不調者が職場復帰した場合、多くは、元のように働けない。かといって、管理職の視点から見るときには、不調者のプライドを損なうわけにはいけないので、相当な気を使うことになります。筆者が本省や地方支分部局で聴いた話では、『休んでもらった方が、自分たちのストレスは少ない』という声も多かった程です。

2) 健康管理の情報集中する

前述したように、メンタル不調が増えて

きた現在、官民間問わず所属だけでは解決困難なので、所属を支援する健康管理の司令塔がある方が便利です。ここには、各所属におけるメンタルヘルス関係の情報を集中させることがポイント。もちろん、健康管理担当部門の多くには各所属に対する人事権はありませんが、各所属に役立つアドバイスが可能となります。

2. 公務ではどうあるべきか？

公務において民間大手のやり方をまねるのは困難です。国家公務員は総合職、一般職を問わずジョブ・ローテーションを通じてキャリア・アップしていく存在ですから。ですが、五十年前ならともかく、メンタル不調の職員が増えた現在、やはり健康管理の司令塔が不可欠です。では、その担い手は誰かといえば当然、公務においては健康管理医となります。これに保健師が加わると万全です。以上を言い換えると、公務の場合、民間よりも健康管理医の役割を重視せざるを得ません。

しかし、人事院の調査によれば、公務においては、民間法制と異なり、一定規模以上の官署ごとに各省各庁の長が適当と認める「健康管理医」を置くこととしているの

みで、産業医資格を有することは必ずしも要件としておらず、令和五年度時点で、七割超の官署で産業医資格を持たない者が健康管理医に選任されているのが実情です。次は、民間大手における標準的な産業医（健康管理医）について述べます。いささかマニユアルですが、公務における健康管理担当者と所属管理者に少しでもお役に立てるように記載しました。

3. 健康管理医の在り方

以下は、読者の理解のために対応が複雑なメンタル不調ではなく、高血圧症を例にして健康管理、健康管理医の在り方を論じます

1) 健康管理担当者との連携

健康管理担当者の話をよく聴き、必要に応じて所属の管理者とも面談します。ちなみに能力に乏しい健康管理医の場合、プライバシーなどを口実に、職員本人との一对一の人間関係に終始しがちです。

2) 医療と健康管理との差異

高血圧症の職員を例にとれば、医療機関における患者は、医師の指導を受け、例え

ば高血圧症では、減塩、減量、運動などの自己管理を行います。私生活における課題を改善することは、ある意味、自己責任に基づきます。

一方、健康管理においては、疾病における仕事との関連（職場環境）を重視します。例えば当該職員の退庁時刻が二時半以降の場合、職員相手に減塩、減量、運動などの療養指導をしても、実行は困難です。有能ではない健康管理医ですと、自己責任を果たせない職員本人を叱責したり、早く退庁するよう説教をしたりします。いわば健康管理医、医師の権威によって、職員本人の行動を変えようとします。

当然、職場実態にそぐわない指導なので職員本人の健康管理医への信頼は低下します。

有能な健康管理医は、時間をかけて職員の働き方を聞き出し、健康管理担当者と十分協議します。超過勤務は職員個人の努力では改善できないことがしばしばあるので、所属の管理職と面談することになります。

3) 健康管理医と職員の所属管理職との接し方

①敬意と感謝

有能な健康管理医は所属の管理職である

課長（や実際に直接管理を行う補佐）等に対し、まずは敬意を表し、来談についての感謝を述べます。これは管理職の健康管理医への信頼感を高めることが目的です。

②所属の苦労話を聴く

いきなり当該職員の話に入るのではなく、管理職自身の苦労話を聴いて、所属の職場環境を把握します。職場環境の理解が、健康管理の極めて重要なポイントだからです。医療機関の医師は問診もさることながら、採血、検査の結果を重視するのですが、健康管理医にとっては、面談がすべてです。

ここでは所属の管理職が教師で健康管理医が生徒になる必要があります。健康管理医の知らない用語が出てくれば、『課長、それってどういう意味ですか、教えてください』と素直に質問します。最後に健康管理医は『勉強になりました』と反応すると良いでしょう。

③本題に入る

以上の段取りで、所属の管理職の信頼を得ると同時に、職場の実態を理解することが可能になります。さらに健康管理医は当該職員の人柄、能力につき可能な範囲で聞き取ります。そして、『何とか一時間早く

退庁できるようお願いできますか』などと提案をします。

4. 健康管理医との具体的な接し方

以上の健康管理、健康管理医の在り方を踏まえ、健康管理担当者が健康管理医と接するコツを述べます。

1) 打ち合わせの時間の確保

健康管理担当者は当該職員との面談の後に、面談目的を健康管理医に説明します。

2) 面談の種類と目的

長時間労働面談、不調者の復職面談あるいはフォローアップ面談など目的を示します。

3) 所属と職務の概要説明

そして、面談が必要となった経緯、当該職員の職務の概要を健康管理医に簡単に説明します。

よくある担当者の勘違いとして、健康管理医ならば当該職員について把握しているはず、という認識。もちろん、本省における常勤の健康管理医ならば、不調者を十分把握すべきですが、健康管理医もまたマン

パワー不足。

まして小規模省庁や地方支分部局の健康管理医の出勤はせいぜい週一回、平日というもの。常勤の健康管理医に比べ、圧倒的に時間的な余裕に乏しく不調者の把握は難しくなります。だからこそ、健康管理担当者のサポートが欠かせません。それは、健康管理医に対して、不調者の所属の業務の概要について説明することです。

4) 問題点の明確化

所属として、不調者の何に困っているのか、問題点を示します。その多くは頻回な欠勤や能力の低下、周囲とのトラブルなどです。

5) 信頼関係の構築

健康管理医と面談を受ける職員との間に信頼関係が必要なのと同様に、健康管理担当者と健康管理医との信頼関係も重要です。以下にそのノウハウを示します。

① 健康管理医の話聴く

人間の心の働きとして、自分の話を聴いてくれる相手には心を開くというものがあります。そして心を開いた相手（ここでは健康管理

理担当者）の提案や指導を受け入れやすくなります。多くの有能な管理職は部下の話をよく聴きます。それによって、部下本人並びに、職務の状況を把握できるからです。これと同じく健康管理担当者は健康管理医の話に耳を傾けましょう。

② 会話のテーマ

ここでは健康管理医に何を聴くか、が大事になります。それは健康管理医自身の仕事内容や愚痴です。

例) 非常勤の健康管理医に対し

健康管理担当者…先生は普段は、〇〇病院の内科にお勤めとのことですが、どんな患者さんが多いですか？

健康管理医…血圧、糖尿は相変わらず多いんだけど、勤め人の不眠症が増えてるんだよね。

健康管理担当者…診察のスケジュールは混んでますか？

健康管理医…そりゃあそうだよ。もう3分間診療。ナースも忙しくて、僕らをサポートする余裕がないし。

③ 雑談

意外なことに、健康管理医は医療機関の医師より、ストレスを感じやすいのです。病院に来る患者は、医師に対して期待が大きき、病気が良くなれば感謝してくれます。しかし、健康管理医が行う面談、例えば長時間勤務者の場合、当該職員にとって、面談のニーズは乏しいことがほとんどです。超過勤務で熱が出るわけでないし、どこかが痛くなるでもない。せいぜい、だるさや肩凝りがある程度です。超過勤務となる職員は、当然、超多忙だから内心、「何で健康管理医と面談しなければならないのか！」と思うのです。

ですから、まともな健康管理医ならば、相手に気を使わざるを得ません。医師自身は本音を抑え、相手が正直に体調を話すようにするのです。このような労働を感情労働といい、実にぐったりします。ちなみに筆者は病院の医師時代は午前中の外来で、四〇人ほどの患者を診ていましたが、健康管理医として、五〜六人の面談をする方がずっと疲れ緊張しました。ですから、適度な雑談があると、医師の緊張がほぐれて、面談が効率的になります。

④ 感謝の意を表明する

健康管理医に感謝の意を示すのは、人間関係の構築に不可欠ですが、効果的な方法を以下の例に示します。

先生に導入していただいた生活記録表のお陰もあって、〇〇職員の勤務状況が大幅に改善したと、所属の課長が喜んでおり、健康管理医によりしく、と申しております。

わが国では、会話している相手への賞賛はお世辞と受け止められやすいのですが、第三者からのそれには素直に喜べるもの。

⑤ 飲み会

こう書くと、「時代遅れの日本だけの悪習」と思う方もおいででしょうが、全く違います。例えば米国では、カクテルパーティーという習慣があり、上司は部下を自宅に招きパーティーをし、上下の親睦を深めるのです。現代にマッチした方法として、アルコール抜きの食事が良いでしょう。ここに健康管理医を招き、コミュニケーションを深めるのです。時代が変わっても人間は群れで生きる動物なので、同じ釜の飯を食うことは信頼関係を築くのです。

最後にできることから、まず一歩

以上、健康管理医との接し方のコツを示しましたが、新任の健康管理担当者にとっては、難しいかも知れません。ですが、可能なことをできる範囲で始めれば良いのです。雑談は意外にお勧めです。そして分からない用語、表現があったら、「先生、それって、どういう意味ですか？」と尋ねる勇気を持ちましょう。

Profile やすな 鈴木 安名

略歴： 旭川医科大学卒業後、山形大学助手、旭川医科大学助手を経て、民間病院の経営に携わった後、2004年、(財)労働科学研究所特別研究員(2015年(公財)大原記念労働科学研究所に改称)、2019年より内閣人事局主催のメンタルヘルス研修講師、さらに2022年度から2024年度まで、内閣人事局の国家公務員健康増進等施策アドバイザーを担当。「人事部門におけるメンタルヘルス対応の在り方について」等を研究テーマとし、産業医活動、企業でのセミナー、執筆活動などに従事。現在の研究テーマは、「産業医学の視点から見た採用の研究」。

