

職責緩和

2024年10月9日

『そもそも論』の第28回は、「職責緩和」です。役職者が病気で休職し、回復して職場復帰すると、現職復帰が原則なので再び役職に就きます。役職者は自分のことだけやっていたらいいわけではなく、上から振ってくる組織の到達目標を達成するため、仕事全体の段取りをして部下に仕事を配分したり取りまとめたりしますが、時には部下のサポートをしなければならないなど、気苦労が絶えません。休職で職場を離れているときはそのストレスから解放されていましたが、復職すれば再び重圧がかかります。

復職時には、休職前の重い症状はなくなって外見上は以前の姿に戻ったとは言え、心のエネルギーや仕事のパフォーマンスがまだ十分ではない可能性が十分にあります。再び重圧がかかったことで病気が再発するおそれもあります(病気自体は内因性であったとしても)。復職後しばらくは重圧をかけず、自分だけで完結する状態に置くのも一法です。

しかし、役職を外す「降任(降格)」は一般に人事上の「処分」であって不名誉なことなので、受け入れがたい(傷つく)場合も少なくありません。そこで筆者がいた京大では、法律家でもあった当時(2015年)の人事課長が「職責緩和」の制度をつくってくれました(就業規則に記載)。心身の故障があつて産業医と上長が必要と認めた場合、一定の期間、本来の職責の一部を免除するもので、降任には当たらず、緩和事由が消滅すれば(昇任の手続きを経ずに)元の職位に戻ります。傷病以外に、本人の希望(育児や介護、自己研鑽など)によっても一時的に職責を緩和できるようになっています。

この制度によって心理的な負荷をしばらく軽減したのち、心身の調子が整って元の管理職に戻る人もいますが、いつまでたっても戻れない人も出てきます。それでも下位職位の職務なら全うできるのであれば、「もともと管理職には向いていなかった」ということになり、適した職務に任命し直すことになります。

「ある職務に精通している」とか「適齢期になった」というだけで管理職に配置すること自体が問題なのであり、昇進トラック(道筋)を管理職系と専門職系の2系統に分け、本人の特性によってどちらのトラックで進むか、選択できるようにすることが望まれます。