

# 裁量性のマネジメントによる職場風土の変容

## —病院事務部の組織エスノグラフィー—

旗 康 之

### Abstract

In recent years, the importance of the administrative department is increasing among hospital organizations. As with other organizations, although it is an administrative department with increased diversity, it must be organized as a functional group that contributes to organization management.

If we rely on social constructivism, the transformation of the members' narratives will lead to a change in the workplace culture.

This research is organizational autoethnography that depicts the transformation of the workplace culture in a hospital administrative department. As a result, the various measures taken by the administrative director promoted self-disclosure and created new nodes between members, resulting in a change in the workplace culture.

This was realized by collateral and loss of discretionary skill designed for each measure.

As a result of this, it became possible for members to self-disclose with less psychological resistance, and by constructing relationships among members that could not have occurred so far, things that can not be expressed are expressed, and it is conceivable that the workplace culture has changed.

In other words, it was suggested that discretionary management is the key.

キーワード……病院事務部 組織自己エスノグラフィー ナラティブ 職場風土 裁量性

### 1 はじめに

近年、病院組織における事務職員が「経営マネジメント職」と呼称され、組織運営の成否を左右する存在として注目されている。医師を筆頭に、看護師や薬剤師、臨床検査技師等、多様な国家資格を有する医療専門職が協働する病院組織において、資格を持たない事務職員は、医師を頂点とするヒエラルキーの最底辺に布置される言説もある等、マイノリティと言えよう。

医療に対する国民の意識の高まりは、安全かつ高水準の医療サービスを病院組織に際限なく要請する。これに応えるべく、多職種の円滑な協働を志向する「チーム医療」の推進が声高に叫ばれる一方、実践の場を向けてみれば、各職種における職域の拡大・地位向上を目指す「闘争」は決して稀有な現象ではなく、目指すべきチーム医療の実現を阻む障壁となっている。

かかる状況の下、事務職員はそれらの闘争に加担する事なく、各職種間を円満に調整し、纏め、組織理念の実現へ向けた戦略遂行を支援するキーパーソンたる事が強く求められているところである。

しかしながら「事務職員」と一口に言っても、他の企業組織と同様、社会的属性の多様化は著しく増大しており、組織運営に資する職能集団として「一枚岩化」していく事は容易ではない。各事務職員の価値観や思惑が複雑に錯綜する事務部を、いかにして目指すべき有り様に向けて変容しうるのであろうか。

本稿ではこの問いに向き合うべく、エスノグラフィーを通じた検討を行う。具体的には、ある病院組織における事務部長が事務部の職場風土<sup>1)</sup>の変容をもたらすべく展開した施策群について、内部者の視点に依拠した分析を通じた実務的示唆の獲得を目的とする。

## 2 職場風土の変容に関する視点

今後の病院組織運営に資する職能集団としての事務部を模索する上で「目指すべき集団への変容」という視点が前景化してくるが、その際、組織開発と呼ばれるアプローチが想起される。組織開発は「組織のプロセスに働きかけることにより、組織の効果性（effectiveness）や健全性（healthiness）を高めようとする実践」（中村, 2014）と定義されるアプローチである。

米国を基点として1940年代に創始され、現在も脈々と続く組織開発の歴史的系譜を概観すると、組織の外部者（研究者・コンサルタント等）が定量的なサーベイ結果を基に「診断・処方」を行う「診断型組織開発」から、組織成員間の対話を通じて現状を共有し、あるべき未来の姿へ向けた実践策を内部者自らが導出する「対話型組織開発」へとシフトしつつある。この背景には「ナラティブ<sup>2)</sup>」への注目があろう。「現実が言語によって構成されている」とする社会構成主義に依拠するならば、組織の現実には組織成員のナラティブによって形成されると見做しうるが、組織におけるナラティブの意義を論じた宇田川（2017）の論考は示唆に富む。宇田川は、これまで語りえなかったものが語られる媒介が生み出される事と、イノベーションのような生成的現象との間に密接な関係がある事を指摘し、語りえないものとの関わり方が経営実践上において重要な意義を有する事を示唆した。すなわち、職場内においてこれまで語りえなかったものが、いかにして語られうるような実践を展開していくかという実務的テーマが現前化すると見えよう。今や実務家に広く流通するイノベーションの定義である「創造的破壊による新結合の遂行」（Shumpeter, 1950）をナラティブに敷衍するならば、一人ひとりの組織成員が発するナラティブ＝「内容」が変容する事、そして組織成員同士のつながり方＝「組み合わせ」が変容する事を通じて、語りえないものが表出する、いわばナラティブのイノベーションが生起するという視点が理論的方略として導出され、職場風土の変容を考える上で有益である。

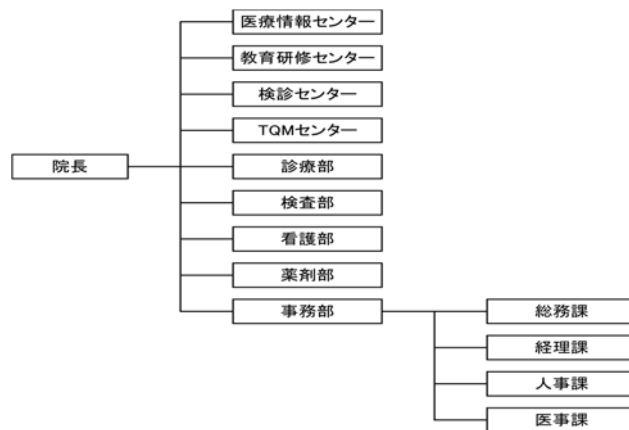
### 3 エスノグラフィー

#### 3-1 概要

本エスノグラフィーの舞台はA病院である。A病院は、約400の病床を有する総合病院としてB市内における中核的な役割を担っている（職員数は約800名）。A病院における事務職員は、正職員及び準職員を合わせて合計78名が在籍しているが、本稿では医師事務作業補助者等の事務系専門職や、限定的職務が分掌される準職員を除外し、ジェネラリストとして位置付けられる正職員38名に焦点を当てる。

事務職員は、図1で示す組織図上における事務部に所属し、総務課、経理課、人事課、医事課のいずれかの部署に配属される。概ね3～5年のスパンで部署異動を繰り返し、組織全体を俯瞰しうる視座を備えた経営マネジメント職へと成長していく。医師をセンター長に構える多職種編成の各種センターへ配属される場合もあるが、事務部の一員である事は変わりなく、この場合、事務部長とセンター長の2人が上司となる。

図1. A病院の組織図



(出所) 筆者作成。

#### 3-2 分析の構図

論者は大学卒業後、1997年にA病院へ入職した。総務課及び人事課における勤務を経て、現在は事務部係長として、教育研修センターにおける職種横断的な人材開発業務に従事している。20年間の勤務経験を通して、A病院の組織文化や職場風土、慣行、組織成員の思考・行動傾向を熟知する「十全たる内部者 (full insider)」と云う。本稿の目的は職場風土の変容を描出

する事にあるが、定量的アプローチでは捉え難い「職場風土」の様相を、内部者である論者自らの心理的変容の経験を用いたエスノグラフィーによって描出する事を試みる。当該職場を熟知する十全たる内部者の心理の様相が職場の現実を色濃く反映しているという前提の下、他の組織成員の声を含めた複合的な記述によって一定の「確からしさ」にて描出しようと考えるものである。

内部者によるエスノグラフィーの一類型として「自己エスノグラフィー (autoethnography)」が挙げられる。自己エスノグラフィーは、現在の社会科学領域において多様に展開されるエスノグラフィーの中でも独自の存在感を示す。実証主義に依拠した客観性・普遍性を有する（とされる）事実を発見・提示するのではなく、主観性・個別文脈性を有する事例の深耕を通じて到達した普遍的な洞察を読み手に提示し、読み手自身の省察を促進する事が主眼にある。読み手の追体験、感情の喚起を重視するがゆえに、その表現方法は従来の社会科学の文法を大きく逸脱する。「誰が書いたか分からない、論者の顔が見えない」第三者的な記述ではなく、顔の見える主観的な記述を基盤にして、小説、詩、日記形式、フォト・エッセイ、随筆等、多岐に渡る。近年、わが国でも教育、保育、ソーシャルワーク、演劇教育等の研究領域で徐々に産出される自己エスノグラフィーを組織研究領域に適用したものが「組織自己エスノグラフィー (organizational autoethnography)」である。国内ではほとんど確認されないものの、海外に目を向ければ、2017年に8編の組織自己エスノグラフィーが所収された「Organizational Autoethnographies: Power and Identity in Our Working Lives」(Herrmann,2017)が、又、2018年にはEmerald社のJournal of Organizational Ethnography誌において「Organisational autoethnography: possibilities, politics and pitfalls」と銘打たれた特集が組まれる等、今後の組織研究に対して新たな洞察を提供しうるアプローチとして注目されている状況と言えよう。組織研究が射程に収める、複雑かつ不可視な社会的実践を理解するために、従来支配的であった定量的アプローチへのカウンターとして様々な定性的アプローチ<sup>3)</sup>が探究されている。その内、エスノグラフィーもその代表的な一つとされ、近年では、今後の組織エスノグラフィーの興隆の兆しを感じさせる著作が産出されている（例えば、田中 2015; 田中・山崎 2016）。

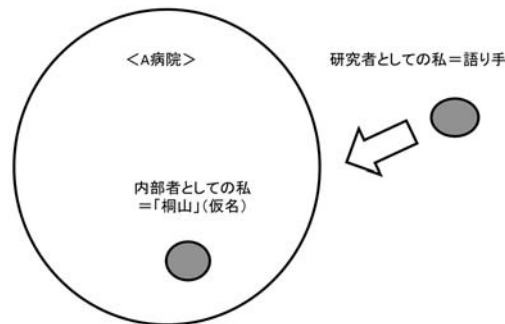
エスノグラファーのポジショナリティに注目すると、多くのエスノグラフィーが、外部の専門家による参与観察というアプローチを採用しており、十全たる内部者の視点から著されたエスノグラフィーは殆ど見当たらない。外部の専門家であれば、バイアスなく組織の現実を理解しうるという前提が疑わしい現状においては、寧ろ、十全たる内部者にとって陥穽とされる「文化的盲目<sup>4)</sup>」を「見慣れた文化を異国のもののようにみるという意識を持つことで低減させる」(Prasad, 2005)事で回避し、「内部者にしか見出せない」新たな洞察を提供しうる可能性が潜在しているのではなからうか。組織に生きる人々を、事後的に固定化してしまう「リアリティ」としてではなく、現在進行形の行為的現実である「アクチュアリティ」(小田, 2009)として捉えようとする時、正に今現在、組織に生きる内部者の視座は優位性を有している。内部者が自

らの体験を通じて人と組織の様相を、より鮮やかに描出しようとする際、組織自己エスノグラフィーの方法論的妥当性を主張しうるであろう。

組織成員の意見収集に関しては、各種のヒアリングやインタビュー等を含め、可能な限りメモとして残すようにし、論者の解釈と組織成員らの声を複合的に解釈・記述するよう努めた。

次節以降の記述に際して、論者の位置取りを概念的に示したものが、図2である。

図2. 分析の構図



(出所) 筆者作成。

論者は二つの立ち位置を有する。一つは「内部者としての私＝桐山（仮名）」であり、エスノグラフィー内における「主役」である。もう一つは「研究者としての私＝語り手」であり、論者＝桐山、の経験を俯瞰的に観察し、記述する。多くの自己エスノグラフィーが「私」を主語とする事に対し、論者自身が自らを第三者的に記述する本稿の形式はユニークな位置取りと言えるが、方法論的実験として本記述形式を試みる。以下のエスノグラフィーでは、プライバシー保護の観点から組織名、登場人物含めて、全て特定ができないように仮名表記としている。

### 3-3 若き事務部長の誕生

「それでは最後に私から報告があります」院内各部署の代表者が会議室に参集し、前月の診療実績、経営状況の報告や各種連絡が行われる部署長会議が終わりに差し掛かると、院長が口を開く。「長きに渡って当院のために貢献いただいた幸田事務部長ですが、来月一杯で退任されることになりました。当初は2年の予定でお願いしていたところ、こちらの都合であと1年、もう1年、といった形でズルズルと引き留めてしまいました。本当にありがとうございました」やはり、そうか。数日前、耳にした噂は本当だったな、と桐山は思う。噂通りならば、後任もあの人物だろうか。院長が言葉を続ける。「後任は総務課長の宗谷さんになります」なるほど、こちらも噂の通りだ。皆はどう反応するだろうか。桐山は会場全体に目をやる。特に騒めくこ

ともなく反応は薄い。皆も何らかのルートで既に知っていたのだろうか。あるいは、たかが「事務部長」ごとき、変わったところでどうとも思っていないのかもしれない。それにしても、このタイミングで宗谷氏が次の事務部長とは。想像していたよりも少し早い。今の事務部長の幸田が、前の事務部長の急な退職に対する「リリーフピッチャー」のような形で外部の組織から招聘された格好に見えたけれど、次が宗谷氏とは。2～3年早いんじゃないだろうか、と桐山は思う。こうして、部署長会議において新たな事務部長がアナウンスされた後、2017年4月にA病院史上、最も若い事務部長が誕生した。就任時点で39歳1ヶ月は、全国に点在するグループ病院の中でも最も若い。この異例とも言える抜擢人事は事務部に衝撃を与える。

4月に事務部長が宗谷さんになられた時、「何で」と。実際は、4月より前に知ってたっていうのもありますけど、そんな時に「何で一」って私の中でも思ってたし、周りの声も「何で一」って。「おかしくないか」みたいなのは、話として耳にしたりする部分もありました。「(病院は) ちょっと危ないかもしれない」と。私の中でも思ってた。周りをもっと酷かったですけど。いわゆる反対派ですね。「おかしい」って。「ちょっと人選間違ってるんじゃないの」っていうような厳しい意見とかもありました。(40歳代 役職者 男性)

若き事務部長の誕生に期待する者がいれば、ある者は疑問を呈し、ある者は不平不満を隠さない。事務職員の様々な思いが錯綜する中、新たな事務部の体制が始まった。

#### 3-4 A病院事務職員としてのアイデンティティの揺らぎ

宗谷事務部長の誕生に関連して、桐山に大きなインパクトを与えた出来事がある。宗谷と同様、将来の事務部長候補の一人として目されていた人物の退職である。その名は後藤。事務部の課長を務めている。先述の部署長会議における事務部長人事のアナウンスから1週間後、「後藤氏、退職」の公式情報が院内に周知された。桐山にとって寝耳に水である。意地の悪い見方をすれば「事務部長レース」に敗れ、組織を退出していくようにも見えかねない状況であった。

桐山にとって、後藤は入職時期の違いにより事務職員としては数年先輩だが、同い年ということもあり、今後の病院を支えていく「同志」と位置付けていた人物である。「退職」とは全く想像していなかった。一時期は「先輩と後輩」あるいは「上司と部下」という関係性で同じ部署で働いていた事もあり、自分に何も言わずにこのような意思決定がなされたことに寂しさ、悔しさが芽生える。尤も、これまでも職場内でしか付き合いはないし、特段親しかったわけではない。お互いの価値観も違えば、桐山自身、後藤の言動や振る舞いに疑義を覚える事もあった。それでも、桐山にとっては、事務職員としてのロールモデルの一人であり、今後の事務部、ひいてはA病院を牽引していく一人である事は間違いないとただけに、この突然の退職には大いに困惑する。

堪らず、桐山は後藤に声をかける。「事務部長人事は関係ない。今後の病院の経営方針に対する不一致が理由だ」と後藤は述べた。退職意思は固く、翻意の可能性など微塵も感じられない。周りの皆はどう感じているのだろうか、と桐山は周囲の人間に所感を訊いてみる。「桐山さんの気持ちは分かります。これから私たちに何ができますかね」「その話は数ヶ月前から聞いていました。翻意するよう説得したが、本人の気持ちは固いようです。(翻意は) 難しいでしょう」「あくまでも本人のキャリアの問題。彼自身が考えた上で決定したことを尊重すべき」「私はどうとも思わない。ついでに言えば、若手からよく思われていなかったみたいですよ」

後藤の退職意思を翻意させる潮流を淡く期待したヒアリングだったものの、数人の話を聞くだけでも、様々な反応がある事を桐山は認識した。後藤が組織の中で孤立し、孤独な思いを抱えながら辞めていくのではないかという妄想さえ浮かぶ。桐山のヒアリングを不穏な行動として吹聴する者さえいた。空回り感。どうも自分が考えていたのと違うな。桐山は、後藤の退職に対して自分が抱く思いが決して事務部のマジョリティではない事を察する。ひょっとすると自分もすでに「旧世代」の人間としてマイノリティとなっているのか。「若手からよく思われていない」というキーワードを聞いた時、自分自身もドキリとする。自分も皆から疎まれる存在になっているのではないか。この組織にとって「老害」になってしまっているのではないかと…。

結局、後藤は意思を翻意する事なく 2017年3月31日をもって退職する。高校卒業後、A病院事務部における若手のエースとして、そして、近年では事務部課長の一角としてA病院に貢献してきた後藤の、あまりにも寂しい幕引きは桐山に大きな喪失感を与える。ふと、我が身の行く末を考えてみれば、これから事務部長となる宗谷は、桐山にとって初めての「年下の上司」となる。4歳年下の後輩。何も感じないと言ったら嘘になる。一体、いかなる未来が待っているのだろうか。茫漠とした思いを抱く。

さらに下の世代を見渡せば、近年入社してくる事務職員は年々評価基準が高くなっている採用試験を勝ち抜いてきた優秀な人物らであり、桐山にとって眩しい存在だ。彼らの目に古株である自分はどの様に映っているのだろうか。嘗て、生意気にも自分がベテラン職員に抱いていた「こうはなりたくない」という反面教師として映っているのではないか。日々、事務室内で行われている各部署のミーティングの様子に目をやれば、大学のサークルの打ち合わせのごとく、笑い声を交えた活発なやりとりが耳に入る。病院の2階にある事務室には、総務課、経理課、人事課と共に教育研修センターがレイアウトされているが、他課との職務上のやりとりは頻回という訳ではない。自分が取り残されていく感覚すら覚える。明らかに事務部の新たな時代が到来しているという実感。凡そ20年間の勤務経験を通じて構築されてきた桐山のA病院事務職員としてのアイデンティティが揺らぐ。自分はこの場所に必要な存在だろうか。自分の役割とは何だろうか。「退職」の二文字も頭をよぎる。とはいえ、40歳過ぎて何の取り柄もない中年男にそんな勇気はない。揺らぎの日々が続く。

### 3-5 職場風土変容を目指した施策群

A 病院事務部には強固に蔓延る職場風土がある。A 病院の事務職員は、良く言えば「心穏やかで優しい」、悪く言えば「コンフリクトを避け、波風立てない」人物が多い。この事について、異業種から転職してきた人物は次のように語る。

何に気を使っているか知りませんが、みんな遠慮しすぎですよ。もっとお互いの考え方とか気持ちをぶつけ合っているとと思うんですよ。単なる仲良しチームじゃなくってね。組織を良くするためだったら、喧嘩したっていいんじゃないですか。（30 歳代 役職者 男性）

本稿冒頭で述べた通り、病院組織で働く事務職員は、医師を頂点とするヒエラルキーの中で最底辺に布置される言説がある。医療現場の最前線で働く医療職を陰から支える存在として事務職員は其々の職務領域にて日々奮闘するものの、医療職からは「やって当たり前」という見方をされ、些細なミスでも厳しい叱責や追及を被る場合がある。理不尽な誹りを受ける事さえある。厳然として横臥する病院組織の権力構造を前に、各事務職員が穏便に事を運ぶべくコンフリクトを極力回避し、波風立てない身体性を獲得していく事は珍しくない。

又、A 病院事務部の年齢構成は二極化している。事務職員 38 名の内、役職者（事務部長、課長級、係長級）21 名、役職のないスタッフレベル 17 名という構成である。年功的な昇任人事によって、半数以上が「役職者」という歪な構造が生まれた。役職者は概ね 30 代半ば～40 代半ばの中堅世代、スタッフレベルは 20 代の若手世代と位置付けられる。教育的見地から「言うべき事を言ってくれる」ような父性的役割を担う 50 代以上のベテランはいない。ビジネスパーソンとして、さらには役職者として未だ成長途上にある中堅世代と彼らを眼差す若手世代が協働する構造である。この構造の中で「若手世代による中堅世代への不信任感」及び「人材教育機能の不全」という二つの問題が前景化する。明示的な人事評価制度がない中で反覆されてきた年功的な昇任人事は、役職者としての資質を厳しく問う辛辣な言説を表出させる。

昇格した理由が分からない人がいる。もっと能力ある人をあげてほしい。

役職者としての能力・自覚ない「名ばかり役職者」がいることは本人・部下のモチベーションが下がる。（2016 年度実施の事務部意識調査回答より）

又、人材教育機能の不全は所謂「問題職員」を野放しにする。「自らの忙しさ」を全面に態度に表出し、周囲のモチベーションを減衰させる者、超然的な立ち位置から「正論」を振りかざす者、自ら行動せず批判のみに終始する「評論家」、役職者としての認識に欠け、リーダーシップを発揮しない者等、職能集団としての円滑な駆動を妨げる問題行動が跋扈する。桐山自身、



一言物申したくなる時もあるが、自分を棚上げしている気がして二の足を踏んでしまう。同僚も同様に、他者の問題行動を認識しているようだけれども、関係性の維持を鑑み、波風立てたくないのは桐山と同じようである。こうして「言いにくいけれども、言わなければならない事」が表出されない職場風土が強固に蔓延っていく。

このような職場風土の変容へ向けて、宗谷は施策群を展開した。

#### <アシミレーション>

2017年4月、新年度が始まった。宗谷が事務部長に就任して間もなく、桐山は事務部長室に呼ばれる。「近々、『アシミレーション』をやろうと思うので運営を手伝って欲しい」と言う。アシミレーション（融和）は組織開発手法の一つである。チームにおける上司と部下の相互理解や関係性構築を迅速に促進する手法であり、2000年代初頭にゼネラル・エレクトリック社での実践が紹介され、わが国の実務家の人口に膾炙した。基本的なアシミレーションは以下の手順によって進められる。

1. 上司は席を外す
2. 上司について部下が話す  
(知っていること、続けてほしいこと、やってほしいこと、やめてほしいこと)
3. 部下が退席、上司は入室
4. 上司は（ファシリテーター役から）説明を受ける
5. 部下入室、今後の方針を話す  
(本間・中原,2016より修正のうえ掲載)

実際にあれをやるトップの人って、本当いないってところなので、まずそこをやろうと思った事務部長の思っているのは、まず評価できるところなのかなっていう風に思いましたね。(30歳代 役職者 男性)

この語りが示す通り、アシミレーションを行う企業組織の多くが、既に制度として運用されている中で「仕方なく」行う状況が推測されるが、宗谷は誰に指示された訳でもなく自らアシミレーションを行う意思決定をしている。自らへの批判、職場に対する不満や要望等、耳を塞ぎたくないような内容を含む職員の率直な思いに向き合う事は容易ではない。

それでも宗谷がアシミレーションを敢行する背景には、事務部に豊饒な「フィードバック」が流通する職場風土をもたらしたいという思いがある。フィードバックは「耳の痛いことを部下にしっかりと伝え、彼らの成長を立て直すこと」(中原, 2017)として近年、人材育成法として注目される概念である。良い事、悪い事、全て含め、お互いが率直に伝え合い、共に成長し

ていきたいという宗谷の意思表示として、まず自らフィードバックを受けようとする実践がアシミレーションであった。

緩やかな弧を描くように椅子を配置した会議室に事務職員が参集し、アシミレーションが行われた。宗谷は、皆から寄せられたコメント（表1）に対して、一つひとつ丁寧に答えていく。宗谷の言葉に耳を傾ける皆の表情は真剣である。とりわけ日常的に事務部長の話を書く事のない若手職員にとっては、事務部長が考えている事や事務部長が目指すべき方向性を知る貴重な機会である。アシミレーションという公式の場において、事務部長が事務職員全体に何かを発信する事の意義について、ある者は次のように語る。

これまで事務部長と同じ課にいたことがあるので、世間話的にちょこちょこ「思い」を聞くことはありましたが、ちゃんとした場で言うっていうのはやっぱり意味が違ってくると思うんで、そういうところで言った意見って、やっぱ重みが違ってくるのかなと思うので、意思表示っていう意味でもやる意義はあるかと思います。（30歳代 役職者 男性）

表1. アシミレーションにおける設問と事務職員からの主なコメント

設問	事務職員からの主なコメント
① 事務部長について、どんなことを知っていますか？	スポーツが好き。アクティブな方。冷静な判断ができる。いろいろなことを自ら学ぼうとする。コミュニケーション力が高い。
② 事務部長の何を知りたいですか？	事務部長の立場で何がしたいか。どんな事務部にしたいか。なぜ事務部長を引き受けたのか。
③ 事務部長にどんなことを望んでいますか？	部長と長期間にわたって共に切磋琢磨していきたい。
④ 事務部長にやめてほしいこと、気を付けてほしいこと、配慮してほしいことはありますか？	現場の声を軽視すること。
⑤ 事務部長にどんなことを知ってほしいですか？	常に味方であると思ってほしいです。反対意見も味方として発言していると思ってほしい。

（出所）筆者作成。

アシミレーションを終えて宗谷は次のように所感を語る。

ある程度、予想はしていたけど、想像以上にみんなからの圧がすごいなと。みんなの思いに向き合うというのはエネルギーが要りますね。できるだけみんなからの問いに答えたいと考えていたので、時間もかかってしまって、一方的な伝達の形になってしまったけど、今後は対話の要素も入れながら、継続していけたらいいなと。アシミレーションは自分にとっての通信簿みたいなもの。毎年、自分の実践をみんなに評価してもらいたいと思っています。

宗谷が事務部長になる事に対して事務職員が様々な思いを抱える中、「宗谷事務部長」を承認する「儀式」であり、お互いが何でも言い合える職場風土へ向けた第一歩となるアシミレーションであった。

#### <朝礼>

ささやかな日常的実践ながらも、事務職員のナラティブ変容に大きく寄与したと思われる施策が、事務室内で毎日行われる朝礼である。従前、朝礼では事務室内の各部署（総務課・経理課・人事課・医療情報課・教育研修センター）の職員が始業時間に一堂に会し、各種伝達事項を連絡しあう。宗谷は、この朝礼に一つの要素を付加した。毎月、宗谷が提示するテーマについて、日替わりの進行役が3分程度のショートスピーチをするのである。これまでに提示されたテーマは「自分へのご褒美」、「上（下）半期を振り返る」、「おすすめの本の紹介」、「他者への感謝を表現する」、「自らの殻をやぶる」、「整理整頓について」等、多岐に渡る。自らの価値観、考えている事、プライベートな情報等の自己開示の機会である。

始業時間の午前8時30分に総務課長が「朝礼を始めます」と発声し、朝礼が始まる。進行役の職員は各部署の連絡事項を順番に確認していく。最後に「それでは私から今月のテーマについて話します」という流れである。

概ね1ヶ月に1回のペースで回ってくる進行役の番が近づくと、桐山は落ち着かない。一体、何を話そうか。自分が話す内容に皆は興味を持ってくれるだろうか。事務室内の職員20数名の視線が一斉に集中する中、何かを喋るのは多大な緊張を伴う。ましてや話す内容は職務上の事ではなく、自分の事だ。何とも言えない恥ずかしさを覚える局面である。それにしても、このショートスピーチの施策が始まった当初は皆、最適解を探りながら、ぎこちなく話をしている様子だったけれど、最近は皆、話が上手いな、と桐山は思う。

宗谷がもう一つのねらいとして目論む「自分の思いをコンパクトかつ的確に伝えるスキルの涵養」にも結びついているようである。自分の思い、仕事に対する考え方、趣味・家族の事、休日の過ごし方等、持ち時間が限られた中で展開される皆のショートスピーチは巧みに紡がれていて、桐山は聴き手として思わず引き込まれていく。互いに長い期間、事務室で一緒に働いていたにも関わらず、知らずにいた事が多いと感じる。桐山は、同僚のスピーチで気になった事、面白かった事があれば、業務の合間のちょっとした時間に思わず話しかける。又、自分の話した内容に反応して話しかけてきてくれる同僚もいたりして嬉しくなる。職場の中で桐山の周囲のコミュニケーションが変容していく。

#### <オルタナティブ・グループの創出>

事務職員は、其々の配属部署（部署は5~10名程度で編成。医事課は20名程度）の中で日常

業務を行う。業務上のコミュニケーションを行う人間関係は限局され、事務職員が一堂に会する場合は、ほぼ皆無である。このような日常を繰り返す中で、事務職員は自らの職務領域に埋没していく。嘗て、桐山と同じ教育研修センターに勤務していた看護師は次のように語る。

事務の人って基本的に一人で仕事を完結しているようなイメージがありますよね。あまり、チームワーク的なものが求められていないっていうか。事務部の働き方を見ていると、全然違うなあって感じますね。私たち（看護師）は、（病棟では）チームで仕事しないと仕事にならないんですから。

このような働き方は、職務の卓越化と併せて個業化・属人化も進展させ、自らの職務領域に対する特権的意識を植え付ける。「自分はやるべきことをやっている。自分の職務さえ、万全にこなしていれば良い」という利己的な意識が醸成されていく。経営マネジメント職に求められる、全体最適化への視野は狭窄し、組織運営に対する当事者意識は希薄化していく事になる。其々の事務職員が担う職務領域は多彩であっても、最終的には組織運営に資する職能集団として「一枚岩化」していくために、組織の財務状況や事務部の方針等を同時性ある場で共有していく事は妥当な方向性と言えよう。

そこで、宗谷は「事務部全体会議」なる場を年2回のペースで開催する事を決めた。事務部全体会議は、財務状況や事務部方針の伝達の間だけではなく、普段交流することのない事務職員同士が対話する場としてもデザインされている。2017年5月に開催された初の事務部全体会議には「月曜日の出勤が楽しくなる仕事場にするために」なる副題が付された。宗谷は、やらされ感で仕事をするのではなく、楽しんで仕事をしてほしいとの思いから、こう語る。

みんなには「遊び心」を持って仕事をして欲しいんです。世の中の楽しいこと、面白いことを自分の仕事にどう活かせるかってことを常に考えて欲しいなど。「遊び心」こそが、これからの病院組織に求められる「常識破り」に結びつくと考えています。

組織図上の公式な関係性に縛られず、この「遊び心」を用いて自分たちが目指す職場づくりをなしうるプラットフォームとして、もう一つのグループ＝「オルタナティブ・グループ」が創出された。事務部全体会議に参加した事務職員は、受付時の「籤引き」によって無作為にグループ分けされる。その後、各グループ毎に「理想の職場とはどんな職場か」「自分たちが取り組める事は何か」をテーマに話し合う。無作為に編成されたグループゆえに、所属部署や経験年数はバラバラであり、話し合われる内容も様々である。結果として設定されたテーマ・活動内容は表2の通りとなった。

事務部全体会議にて編成されたオルタナティブ・グループは以後、各々が掲げたテーマについて自発的に活動を展開する。「籤引き」によって無作為に決定されている事もあり、人間関

表 2. オルタナティブ・グループのテーマと活動内容

グループ名	テーマ (活動内容)
イイ汗かきたい	仕事を全力でやり抜き、振り返る (仕事における重大な事象に関して検討する「振り返り会」の開催)
おもしろい隊	「ありがとう」を言葉にする (投票による他者評価)
タイムキーパー	時間管理をシステム化する (タスク抽出、優先順位・期限設定、スケジュールへの落とし込み、記録)
チームきょうどう	単なる「仲良しクラブ」を脱却し、お互いを高め合うような向上心のあるコミュニケーションを実践する (グループで集まり、活動内容を共有して評価する)
縁結び	お互いの長所を共有し、職員間の新たな繋がりを創出する (毎日、誰かの良いところを見つけ、所属部署の終礼等で発表・共有する)
健康になろう	仕事をする上で基盤となる健康への関心を高め、向上へ向けた実践を行う (健康に関するイベント企画、健康啓発ニュースの発行)

(出所) 筆者作成。

係の問題で全てのグループが活発に活動しているわけではない。又、本施策の意味・意義を理解していない(しようとしない)者もいるため、活動状況には濃淡がある。ある者はこう語る。

現場の実践を変えるための「良い器」だとは思いますが。だけど、普段あまり接点のないメンバーでグループ組んで何か活動を、ってなった時、どうしてもイベント的な、あるいはウケを狙うような、もっと悪いケースだと、適当にやり過ぎような内容になっているような気がするんですよね。もっと、日々の実践を変えようような活動があるといいなと思いますよね。そもそもの話になりますが、この活動に対するコミットメントも人によってそれぞれ差がありますし。真面目に活動を進めようとする馬鹿を見るみたいだね。(30歳代 役職者 男性)

上記の人物が所属するグループでは本施策への意味付けが十分に共有されていないのであろう。彼自身、積極的な活動への意志がありながらも、思うようにグループ活動が駆動していかない葛藤が窺える。一方で、活動が活発なグループもある。「健康になろう」グループでは、職場内における健康ニュースの発行やリレーマラソン大会への参加企画等を定期的に展開しており、所属部署を越えたグループメンバー同士のやりとりは職場内の日常的な風景となっている。

又、宗谷はオルタナティブ・グループに「事務部交流会の企画運営」という、もう一つの役割を付した。事務部交流会は、所謂「会社飲み会」である。従前、事務部では歓送迎会や納涼会等の飲み会が開催される事はあったものの「誰が幹事をするのか」「どの部署・職員まで声をかけるのか」という論点で事務部全体が紛糾する事もある等、開催までのプロセスを含め、決

して心地の良い機会ではなかった。この状況に対し、宗谷はオルタナティブ・グループの中から無作為に幹事グループを指名し、「事務部交流会」の企画運営を委任する。

「事務部交流会」として初の開催となる2018年2月には、参加者に少額のプレゼントを用意してもらい、無作為に決定された交換相手に対して、良いところを伝え合いながら「プレゼント交換」するイベントが催された。半年後の2018年7月には、テレビ番組の企画をモチーフにした「グループ対抗・格付けチェックゲーム」を実施し、予想以上の盛り上がりを見せる。

事務部交流会は「事務職員が職場外で一堂に会する場」というコンセプトであれば、場のデザインは完全に自由である。幹事グループの一員から「前回よりも面白くて、楽しい場をつくりたい」という言説があったように、企画をめぐる健全な競争意識が醸成されている状況が窺える。今後も無作為に指名されたグループの個性を反映した独創性溢れる場が期待される。

### 3-6 アイデンティティの再構築

宗谷が事務部長に就任して1年6ヶ月が過ぎた。宗谷の事務部長就任を契機に生じた桐山のアイデンティティの揺らぎは、前述の施策群を通じた同僚との交流によって振幅を減らしていく。同僚とのコミュニケーションにおいて、インフォーマルな話題は嘗てと較べようもなく増えた。同僚から話しかけられる事も多くなった。それだけではない。他部署の同僚が「仕事は大丈夫か」「忙しそうだね」等、自分を気遣う声かけも増えたと桐山は感じ始めている。自分一人ではない、皆に支えられている、という実感。「職場は仕事をするところ」「職場のコミュニケーションは職務に関することだけにすべき」という頑な持論によって自らを高いレングスの壁で囲んでいた傲慢な自分を恥ずかしく思う。

桐山は現在45歳。A病院の定年は60歳だから折り返し地点は過ぎている。いつかの朝礼のショートスピーチで同世代の同僚が「自分に残された時間はそれほど多くない」と言っていた事を桐山は思い出す。残りの時間で自分に何ができるだろうか。事務部に強固に蔓延る波風立てない職場風土に絡め取られ、自己保身のために本来の自分を覆う「職場向けの仮面」を被っていたのは他ならぬ自分自身が選んでいた事である。この仮面を外して、自らの弱さを積極的に曝け出しつつ、同僚とのコミュニケーションを繰り返しながら、自分にしかできない事を見出し、自分が行うコミュニケーションを変える事で周囲のコミュニケーションを変えていく存在になろう、と桐山は思う。これこそが桐山が1年6ヶ月の間に再構築したアイデンティティであった。

宗谷の事務部長就任、後藤の退職という局面に相對し、退職すら考えた桐山に新たな思いが湧出していた。宗谷、そして同僚たちと共に、地域に頼られる病院づくりをしていきたい、という思いである。アシミレーションを終えた後の、ある職員の語りが桐山の心に残っている。

アシミレーションの時、「いつも味方であると思って下さい」って書きました。反対意見を言っても、それは病院のために言っている、協力したいという意味です、みたいな感じで書いて出したのははっきり覚えています。だから、意見が合わなくなることはあっても、必ず、お互いのため、病院のためですよっていうことはわかってくださいねっていうことを伝えたかった、っていうか。メッセージとして。喧嘩するのは嫌いだからではありません、とか。今、でも、本当に、なんていうんだろう、一緒に頑張っていきたいなあって。私ができることであれば、やっぱり協力してやっていきたいって風にも思ってるので。現時点では。(宗谷さんは)過去とは違ったな、っていう。やっぱり、ステップアップにつれてとか、覚悟をもってなるっていう、決めた時とか、人は成長しているのかなあ、っていうのは、なんか偉そうですけど、そう思います。だから、過去に囚われすぎるのはやっぱり良くないよな一っていうのはすごく思います。(40代 役職者 男性)

この語りでは、宗谷をいわば「仲間」として捉えている。嘗て宗谷に対し否定的な心情を抱いていたものの、人間的な成長と事務部長としての覚悟を感知し、最大限の協力意思を示すと同時に、言うべき時は諫言も辞さない、熱きエールと言えよう。同世代の宗谷が事務部長になった事で、事務部には自分たちの手で病院の未来を創っていかうという当事者意識の下、「私たちの病院」になりつつあるように桐山は感じている。

宗谷が実践した施策群は、職場風土の変容へと結びついたのであろうか。宗谷は事務部長就任時の2017年度に続き、2018年度もアシミレーションを実施している。表3で示される通り、施策群の企図と符合する肯定的なインパクトを事務職員にもたらした事が判じられる。

ある人物は、事務部の今後への期待と現況について次のように語る。

今後、誰もが気軽に意見を出し合えるというような雰囲気になったらいいんじゃないかなっていうのはありますね。宗谷事務部長になって、みんながみんな、前の事務部長より話しやすくなったかって感じるかはわかんないですけど、いろんな課を見ようとしてくださってますし、いろんなところからいろんな意見が出て、もっと全体的にいろんなものが活発化していったらいいなと。事務部の雰囲気は、良くなってる感じがしますね。(30歳代 役職者 男性)

桐山は、あるべき職能集団へ向けた第一歩として職場風土の変容を実感しつつも、あくまでも病院経営に資する事が重要であると考えている。現在、A病院の財務状況が厳しい現状を踏まえると、この職場風土の変容は、ほんの序幕に過ぎないであろう。宗谷が目指す、豊穡なフ

表3. アシミレーション(2018年度)における設問と事務職員からの主なコメント

設問	事務職員からの主なコメント
宗谷事務部長になってから良かったと感じたことはありますか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・話しやすく、また、聞いてもらえている満足感がある</li> <li>・事務部長室の扉が開いていて話しかけやすかった</li> <li>・以前よりも距離感が近くなったように感じ、話もしやすかった</li> <li>・朝の一言を始めたことで他の人の意外な一面を知ることが出来た</li> <li>・朝礼でのスピーチや各グループでの活動など事務部のコミュニケーションが活発になった</li> <li>・事務部全体会議が開催され、経営方針等を聞くことができたこと</li> <li>・事務部全体会議で事務部が目指す目標の理解を深めることができた</li> <li>・事務職員の方針や今後期待されることを明確にしてくれたこと</li> <li>・事務部全体での対話の場が増えたこと</li> <li>・事務職員間の壁を壊し始めていただけしたこと</li> </ul>

（出所）筆者作成。

フィードバックの流通によってお互いが成長し合う事務部へ向けて真価が問われるのは、まさにこれからである。桐山の闘いの日々は続く。

#### 4 考察

本章では、病院事務部における職場風土の変容を企図して宗谷事務部長が展開した施策群を考察し、「ナラティブのイノベーションによる職場風土変容」に関する実務的示唆を導出したい。

宗谷事務部長が展開した施策群が目指したのは、端的には自己開示の促進と組織成員間の新たな結節点の創出であった。端緒として実践したアシミレーションにおいて、宗谷は、歴代の事務部長らが纏っていた「事務部長」という階層的権力を唾棄する。他の組織成員と何ら変わらない一員として、忌憚のないフィードバックを受ける姿勢を見せ、豊穡なフィードバックが流通する職場風土変容への方向性を明示した。

これを組織成員に実践させた装置と言っているのが「朝礼でのショートスピーチ」である。ショートスピーチのテーマは一応示されているものの、自分が何を話すか（あるいは話さないという選択もできる）、どのくらいの尺で話すのか、裁量性が十全に担保されている事で心理的負担を軽減させながら、自ら決定した度合いによって自己開示をなしうる。各組織成員による日々の自己開示の集積は、職場の心理的安全風土を醸成しつつ、少しずつ一人ひとりの自己開示の度合いを向上させる。この自己開示を契機として、職場に流通するナラティブが変容していったと言えよう。

又、「オルタナティブ・グループ」は、自分自身では統制しえない、籤引きによる無作為な編



成によって、グループの一員になることの受容を組織成員に迫った。この「自分では選べない」という裁量性の喪失によって、公式の職務分掌では生じなかった組織成員間の結節点が創出されるとともに、一方では活動内容の裁量性は担保されたグループ活動を展開する中で多様なコミュニケーションが生成・流通し、語りえなかったものが表出する契機となったという。

以上のような裁量性の担保と喪失のマネジメントが、事務部に流通するナラティブのイノベーションを促進させ、職場風土の変容へ至ったと解釈できよう。ここで鍵となったのは、裁量性に対する宗谷事務部長の巧みなマネジメントである。強固に蔓延る職場風土の中に生きる組織成員の心理的負担を慮りながら、一つひとつの施策に対して、丁寧に裁量性の担保と喪失の要素を組み込んでデザインしたからこそ奏功へ結びついたものと考えられる。これは、歴代の事務部長らが軽視してきた「ナラティブ」を鍵要素として重要視した宗谷事務部長だからこそなされた実践とというものである。

## 5 結論

本稿は、病院事務部の職場風土変容に関する組織自己エスノグラフィーの結果を、組織成員のナラティブのイノベーションの視点から考察し、職場風土変容における実務的示唆を得る事が目的であった。

エスノグラフィーの結果から、以下の仮説的知見を導出する。本稿冒頭において、職場に流通するナラティブが組織の現実を構成するという視点から、ナラティブのイノベーションの促進が職場風土の変容へと帰結する事を指摘した。ナラティブの「内容」と「組み合わせ」の刷新へ向けて、いかにして組織成員の自己開示を促進し、組織成員間の新たな結節点を創出するかが重要な要素となる。これには、単に十全たる裁量性を付与するのではなく、組織成員が心理的負担なく実践しうるような担保と喪失を巧妙に組み合わせた「裁量性のマネジメント」こそが重要性を有すると言えよう。

本稿で獲得された知見は、個別組織に固有のものである可能性を有している。又、内部者である論者自身の経験に基づく限定的アプローチから導出されたものでもある。今後、後続するエスノグラフィーによる複数事例での検証が望まれる。

### <注>

- 1) 本稿では中原(2010)を参照し、職場を「責任・目標・方針を共有し、仕事を達成する中で実質的な相互作用を行っている課・部・視点などの集団」とし、職場風土を「職場の成員が知覚している職場の雰囲気」とする。
- 2) ナラティブは、人が自分自身や周りで起こった出来事について時系列的に語った物語であり、私(自分自身)が含まれた語りとされる(Bushe & Marshak, 2015)。

裁量性のマネジメントによる職場風土の変容（篠康之）

- 3) 例えば、M-GTA、エスノメソドロジー、SCAT、アクションリサーチ等が挙げられる。
- 4) 現代企業の中心的特徴を当然視して、歴史的に生み出されたユニークな実践であると見なくなる事（Alvesson, 1993）。

## <引用文献>

Alvesson, M., 1993, *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge: Cambridge University Press.

Bushe, G.R., & Marshak, R.J., Ed., 2015, *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformation Change*, Berrett-Koehler Publishers (中村和彦訳、2018、対話型組織開発：その理論的系譜と実践、英治出版)。

Herrmann, A.F., Ed., 2017, *Organizational Autoethnographies: Power and Identity in Our Working Lives*, Routledge.

本間浩輔・中原淳、2016、会社の中はジレンマだらけ：現場マネジャー「決断のトレーニング」、光文社。

中原淳、2010、職場学習論：職場の学びを科学する、東京大学出版会。

中原淳、2017、フィードバック入門：耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術、PHP ビジネス新書。

中村和彦、2014、「対話型組織開発の特徴及びフューチャーサーチと AI の異同」『人間関係研究』、13 巻、20-40 頁。

小田博志、2009、『『現場』のエスノグラフィ：人類学的方法論の社会的活用のための考察』『国立民族学博物館調査報告』、85 巻、11-34 頁。

Prasad, P., 2005, *Crafting Qualitative Research: Working in the Postpositivist Traditions*, Routledge (箕浦康子監訳、2018、質的研究のための理論入門：ポスト実証主義の諸系譜、ナカニシヤ出版)。

Shumpeter, J., 1950, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper & Row.

田中研之輔、2015、井家の経営：24 時間営業の組織エスノグラフィ、法律文化社。

田中研之輔・山崎正枝、2016、走らないトヨタ：ネッツ南国の組織エスノグラフィ、法律文化社。

宇田川元一、2017、「語り（ナラティブ）は組織と実践にとってどのような意義があるのか」『組織学会大会論文集』、6 巻、2 号、53-59 頁。

主指導教員（岸保行准教授）、副指導教員（中村潔教授・長尾雅信准教授）