

## 月例会ダイジェスト【62】

企業における産業保健職のカウンター組織は人事部門であることが一般的だ。その「人事」担当者が日ごろのようなことを考えて、具体的にどのような仕事を行っているのかを知ることはお互いの業務への理解を深め、多職種連携につながる。今回のさんぽ会は「人事の私の困りごと」と題して、現職の企業人事担当者である海野賀央氏（(株)CSIソリューションズ）、齊藤和毅氏（(株)アキタフーズ）から話題提供を受け、知見を深めた。コーディネーターは両氏と、白田千佳子氏（(株)リンケージ、保健師）の3人。

まず、海野氏がSCSK（株）（従業員約7,500人）とそのグループ会社である現在の所属企業（同約150人）の両方に在籍した経験から、大企業と中小企業での人事業務を比較。「担当者数に明らかに差がある」こと以外に、「産業保健スタッフが常駐している、社内での相談先が多い、属人化傾向が小さい、専任として集中できる、能動的な情報収集が可能」な大企業に比べ、中小企業では逆になるとの特徴を挙げた。

人事の役割は「社内の『人』にまつわる全てに携わる仕事」とし、その領域は「人的資本管理（HCM）で、①経営理念、②人事制度、③人事管理、④人材フロー、⑤人材育成に大別される」と解説。求められる機能は、著書『MBAの人材戦略』（1997年、日本能率協会マネジメントセンター）で有名なデイビッド・ウルリッチ氏が定義した、どういう活動をしているかという観点からでなく、どういう価値や貢献を企業経営にもたらすかという視点で捉えることが重要とした。

中小企業での人事業務に関わる自身の困りごととしては、常駐の産業保健スタッフがおらず、出退社時に体調確認等が必要な「復職時の通勤訓練対応」や、産業医の出務日に関係がある「不調者が発生した時にタイムリーに相談できない」、健診後に健康を改善して欲しい層へどうアプローチするかが課題の「二次検診や特定保健指導の受診促進」などを例示した。

続いて、齊藤氏が、小売業、製造業など大企業から小企業まで20余年人事の仕事に携わり、「大手スーパーで断行を迫られたリストラをはじめ、採用、教育、評価、異動、労務管理、人事制度、不正・事故等のトラブル対策など、給与計算を除く人事の主だったほとんどの業務をしてきた」と体験を語った。

このうち、「評価」に関しては、例えば賞与に関しては賃金原資は固定されているため相対評価にならざるを得ないが、その配分方法に本人の納得感を得るのは困難と指摘。「納得感は得られなくても、その決定プロセスを理解してほしいので、上司が説明責任を果たすことが大事」と私見を述べた。「人事制度」に関しては、「労働組合などと調整を重ねて作るが基本的には会社が作る。あまり調整が過ぎると尖った制度にならず、中途半端なものになってしまう」と難しさを強調するとともに、「人事制度は作った瞬間から陳腐化していくので速やかな改善が必要だが、作るのは非常に大変なことからそのまま放置されやすいのも悩み」と話した。

また、ダイエー会長や日産自動車執行役員も務めた林文子・横浜市長が語ったとされる「ES（従業員満足）無くしてCS（顧客満足）無し」という言葉を紹介して前半を締めくくった。

後半は、新入大卒社員が「現場の仕事が辛く、より楽な部署に異動したい。ストレスから体調もすぐれない」と言ってきて、人事としては退職させたくないが、異動希望を叶えたら他の新入社員からも同様の声が上がると懸念がある。こうした場合どう対応するかについてディスカッションした。会場の人事担当者は「ストレスの原因が何かがよくわからず、根本的な解決ができないまま、案にさせようと異動させても後の職場で同じことを繰り返す。抜本的に改善するためのヒアリングをすべき」と発言。産業医からは「同期と話をすると、割と落ち着くようなケースも多いようだ。体調がなぜすぐれないか、人間関係が原因の場合もある。同じ現場でも別の上司の下に移すというのも一つの考え方」との意見もあった。



さんぽ会の詳細は下記サイトをご覧ください。  
 ● ホームページ <http://sanpokai.umin.jp/>  
 ● FB ページ <http://www.facebook.com/sanpokai>