

産業保健スタッフ×人事労務担当の連携で高まる実践力(2)

具体的な施策の進め方

平井 康仁 平井康仁産業医事務所代表

今回は、人事労務担当者とは産業保健スタッフに求められる役割について考えました。今号では、より具体的な施策の進め方について考えていきます。

よく産業保健スタッフの方から「休職者が増えて困っている」「レジリエンスを高めたい」という相談を受けることがあります。しかし、私はこの問いの前提が間違っていると考えています。それは、「そもそもその問題で困るべきは人事労務担当者(あるいは組織)であるべき」と考えているためです。産業保健スタッフが課題感として持つことは必要なことではありませんが、(前回も述べましたが)これらの問題は産業保健スタッフが人事労務担当者への相談なしに主体的に考えるべき課題ではありません。そのため、回答

としては「その問題について組織として課題になっていますか?」となります。

このようなときに必要なステップとして産業保健スタッフと人事労務担当者の連携に関するところだけ抜き出せば、

- ① 産業保健スタッフがある課題(たとえば休業者が増えていくこと)について課題であると認識する
- ② 産業保健スタッフが人事労務担当者と連携し、この課題を共有する
- ③ 人事労務担当者が課題であると認識し、関係各所と連携する
- ④ 人事労務担当者が産業保健スタッフに必要な対策について相談する
- ⑤ 産業保健スタッフが人事労務担当者に適切な回答をする

⑥ 人事労務担当者が実際に施策として動かす

という流れになります。この①～⑥の中で組織として最も重要なところはどこでしょうか。それは③です。そのため、産業保健スタッフに求められていることは、人事労務担当者が関係各所と連携することが重要であることを理解したうえで、自らもその連携にしっかりと加わり、必要な対応を着実に行うことです。(この③が人事労務担当者にとつてどれだけ大変かを理解しておくことも重要なことと言えます)。一方、人事労務担当者は産業保健スタッフからこのような連携があった際には、専門家からの助言として尊重し蔑ろにしないことが重要となります。ですから、私はこれらの考え方をま

とめ、人事労務担当者とは連携するのではなく、「人事労務担当者とは戦う」という考え方を勧めしています。

この場合の「戦う」には2つの意味があります。1つは「一緒に戦う」ということ。もう1つは「人事労務担当者を相手に戦う」という意味です。それぞれ説明します。

「一緒に戦う」というのは非常にわかりやすいです。読んで字の如くで、仲間として戦うというニュアンスです。では、仲間として一緒に戦うために必要なことは何でしょうか。それは互いへの信頼、情報の共有、戦略の立案などが該当します。これらを「連携」と呼ぶこともできるのでしょうが、私は「戦う」という言葉の方が適しているように思い、この言葉を使っています。

ひらいやすひと

2009年筑波大学医学専門学群医学類卒業。2011年千葉労災病院にて初期研修修了。2015年筑波大学大学院人間総合科学研究科修了。日本医師会認定産業医、労働衛生コンサルタント(保健衛生)、社会医学系専門医・指導医。常勤産業医、筑波大学医学医療系助教、非常勤講師等を経て2018年より現職。著書に『忙しい人のための公衆衛生「なぜ?」から学ぶ保健・福祉・健康・感染対策』(羊土社)などがある。



では、「対人事労務担当者を相手に戦う」とはなんでしょう。これは、人事労務担当者が誤った認識に基づき産業保健スタッフに対して無理な要求をしている場合を想定した言葉です。「休職者が増えていることに対して責任をちなさい」という要求に対しては、産業保健スタッフは毅然とした態度で「それはあなたの課題である」とことを回答すべきです（文字通り言う必要はありませんが）。もちろん目的は論破することでも徹底的にやっつけるためではなく、「一緒に戦う」という目的を共有するために行うことです。

それでは、より具体的に、「近年メンタルヘルスでの休職者数が増えてきている。どうなっているのか」と人事労務担当者から産業保健スタッフに連絡が来た場合を想定して、進め方について考えていきましょう。

まずは、産業保健スタッフとして、「われわれも課題として認識している」ということを共有することから始め、産業保健スタッフだけでは解決ができない問題であり、人事施策にもつながるため、連携の必要性について理解してもらい必要があります（**理解してもらえらるまでは次のステップに進んではいけません**）。

連携の必要性について理解してもらえたら、産業保健スタッフは次に「ど

のような施策を進めるか」を提案し、人事労務担当者に決定してもらいます。「ラインケア講習会くらいであれば人事労務担当者との連携は要らないのでは」と思われる方もいるかもしれませんが、そんなことはありません。ラインケア講習会を受ける側の立場に立つてもらえばご理解いただけるかと思いますが、もし人事労務担当者との連携ができていなければ、受講者は「この講習会は組織の中で一体どのような位置づけなのか」「ラインケアを行うような組織は本当に求めているのだろうか」と不安に思ってしまう（このときに「部下のことを思ったらラインケアは絶対必要でしょう」「安全配慮義務の観点から……」とラインケアの重要性の観点から考えるのは不適切です）。このように、ラインケア講習会ですら連携が求められますので、その他の施策も人事労務担当者との連携がどれだけ重要であるかを「理解いただけるか」と思います。

そして、将来的にどのような施策を策定し、直近でどのような施策を打つか、という作戦を産業保健スタッフと人事労務担当者で検討していきます。

最終的に重要となってくるのは施策の質です。たとえば講習会を実施するにしても、その内容が適切か、あるい

は理解しやすい内容となっているのか。外部講師を呼ぶのであれば、その外部講師は適切なのか。新たな人事施策は組織の利益になっているのか、職員が働きやすくなっているのか。これらを評価していく必要があります。

よくPDCAが重要と言われますが、私はこの考え方が好きではありません。そうではなく、今回の連載に沿って考えていけば「せっかく施策を打つなら、その施策にどのような意味があったかを評価したい」という内発的な動機からチェックする必要があると考え、「あ、よく見てみたらこれっ

てPDCAサイクルになっているな」という方が適切なのだと考えています（同じ理由で私は疾病性、事例性、手続きの理性などの言葉を背景なしに使いません）。

さて、全2回に分けて人事労務担当者や産業保健スタッフの連携の重要性について考えてきましたが、いかがでしたでしょうか。繰り返しになりますが、人事労務担当者は調整と決定を、産業保健スタッフは広く浅い知識と狭く深い知識を、それぞれ持ち、仲間として戦う姿勢が重要だということが伝わりましたら幸いです。

産業医の役割

産業医の役割について健康開発科学研究会はこのように述べています。以下、引用です。

産業医の究極的な役割は、**産業医医学に関する公正な専門的助言者の立場に徹することにある**。すなわち、事業者および従業員自身が自主的かつ積極的に職場環境や自分の心身の状態に関心を持ち、働く人々の自己実現のために自発的に職場環境の改善や心身の健康保持増進ができるように**援助する**のが産業医の使命である。

企業が産業保健に関して専門家任せの受け身の体質がある場合は、これを抜本的に改善するよう努めるべきである。

この言葉を今回の連載に合わせて読み替えるのであれば、「産業保健スタッフは人事施策を独断で進めず、人事労務担当者に対する専門的助言者の立場に徹するべきである。人事労務担当者が産業保健スタッフに丸投げするような状況であれば、まずそこを改善しなければならぬ」となるでしょう。