



第12回 (最終回) 人事担当者のキャリアゴールは？

(株)田代コンサルティング代表 社会保険労務士 田代英治

●会社専属の人事担当者から複数の会社の
独立業務請負人へ

社会保険労務士試験に合格し、勤務登録をした1997年頃から、将来は独立したいと漠然と思うようになりました。その後、人事部以外の部署へ異動となり、しばらく社会保険労務士とは無縁の世界に住んでいましたが、2001年から2度目の人事部勤務となり、勤務社会保険労務士として活動をし始めると、かつて漠然と思っていた「独立」という選択肢を強く意識するようになりました。

2004年の夏の個人面談のときに、自分の思いを上司にぶつけたことがきっかけとなって、具体的に独立の話が進んでいきました。最初に相談したとき、ネガティブな反応を予想していましたが、「会社としても専門家が 필요한ので、業務委託契約で引き続き仕事をしてもらいたい」という思いがけない回答を戴きました。

これで独立に向けてのハードルを一つクリアしましたが、もう一つ家族の説得が待ち構えていました。当時会社の業績は史上最高益を更新するほど絶好調で、給与レベルも週刊誌上の給与ランキングでは上位数十社の中に入るほどで、高値安定している

と思われる会社を離れることに対して、家族は反対しました。何度も話し合いの機会を持った結果、ようやく家族の理解も得られ、2005年6月に個人事務所を立ち上げました。

立ち上げまでの1年くらいの間は心が揺れ動き、ときには「泣き」たいこともありましたが、新たな船出を「笑い」で迎えることができました。これも、元の上司や同僚・後輩など周りで支えて下さった方々のおかげであると感謝しています。

●有能な社員の独立で広がる
新たなネットワーク

さて、自分のキャリアを振り返りながら、人事担当者のキャリアのゴールをどこに求めたらよいのかを考えてみたいと思います。

人事部長から人事担当役員にまで上っていける人はほんの一握りだろうと思います。大企業であれば、グループ会社へ移籍して人事部の管理職や担当役員となる道もあるし、専門職制度がある会社では社内プロフェッショナルを目指す道もあるかもしれません。

私は、自分の経験から、別の選択肢として、中間管理職あたりの時点で人事専門職として独立し、会社と業務委託契約による業務

を継続するという道もあると考えます。会社にとってのメリットは、常に最新のアクティブな専門業務の提供を受けられるという点にあります。他部署の人間や転職者をあてるよりは、即戦力としての効用は高いのではないのでしょうか。

確かに、専門職種でかつ管理職の突然の退職・独立起業は、会社にとって大きなサプライズであり、まず、その抜けた穴をだれが埋めるのかと考えるでしょう。さらに、会社の無形財産が持ち去られるのではないかという疑念もわいてくることでしょう。

しかし、こうした発想を逆転してみると、有能な人材の独立は、会社にとって新たなネットワークを拡げることにもなり、人材の効率的活用にもつながると言えるのではないのでしょうか。終身雇用のメリットは、社員の帰属意識の深化によるロイヤリティーの向上ですが、そこには社員への依存と社員自身の怠惰が蔓延するリスクがあります。業務委託による業務継続はこのリスク回避にも有効であり、会社も個人にもメリットが大きいものと考えています。

●人事担当者の業務の複雑化、多様化

昨今の人事担当者の業務は、採用・教育、人事異動、労務、労働組合との交渉、海外人事、その他リスク管理なども含めてかなり広範囲に及んでいます。

その中で、従来からの業務として、春闘、採用、人事異動、人事考課、社員教育・研修などがあり、これに加えて、最近では人事制度の運用の見直し、人材育成プランの改革、企業年金制度の改定、セクハラ・パワハラ予防対策やメンタルヘルス対策など、高度で困難な業務が増えているのは明らかです。

このような状況になってくると、人事担当者は単に制度やイベントを回すだけではなく、人事変革を積極的に推進する役割が求められることとなります。職場環境、社員の仕事観などの変化に応じて、人事制度などしくみを変えていかざるを得ませんが、多くの人事部門は何とか現状を打破すべく、改革しようと考えています。アウトソーシング後の人事担当者には、日々の担当業務を持ちながら、同時に中長期の政策も担当できるだけの高い業務処理能力と豊富な人事労務の専門知識を持つベテランの人事担当者が必要となることでしょう。

人事労務の分野には、奥の深い難しい問題がますます増えていくことと思います。私は、立ち位置が変わりましたが、これからも日々「泣き笑い」をしながら（圧倒的に「泣き」のケースのほうが多いですが…）、クライアント企業のすべての社員がハッピーとなるように、問題解決に向けて努力していきたいと思っています。

