

かめだ たかし ● 1991年産業医科大学卒業後、日本钢管病院にて臨床研修医。1994年NKK(現JFE)京浜保健センターの産業医を経て、1997年日本アイ・ビー・エム(株)に入社し、2000年IBM Asia Pacificの産業保健プログラムマネージャー。2005年産業医科大学講師を経て、2006年に(株)産業医大ソリューションズ設立にともない代表取締役就任。2016年任期満了で同社を退社後、(株)健康企業専従、現在に至る。

株式会社健康企業 代表取締役・医師

亀田 高志



経営者も社員も、同じ船に乗る運命共同体 そのなかで産業医は「健康」という舵を握る

株式会社健康企業では、企業、自治体、団体などの産業保健分野、感染症・災害時などの危機管理対策、若手の離職や社内外の問題の防止、シニア層の活用など、実践的かつ現場密着型のコンサルティングを中心とした活動を行っている。中小・零細企業の顧問等を務める社会保険労務士を対象とした「健康企業推進研究会[®]」を主宰している。執筆、講演・研修を手掛け、登壇はこれまで2,000回以上、受講者は累計9万人にのぼる。

今回は同社代表取締役であり産業医、労働衛生コンサルタントの経験を基に活動する亀田高志さんに、これまでの活動やこれからの産業医のあり方などについてお話を伺った。

産業医は企業等の事業を担う人材を支え 組織を健康に導く黒子

産業医科大学に入学した40年前から専門産業医を目指していて、臨床医以外の形で社会に貢献したい、新しい仕事に“チャレンジしたい”と考えていました。

当時、産業医という仕事は認知されておらず、外科医の伯父から『そんな仕事はやめて臨床医になれ!』と説教されたこともあります。それでもめげずに、医学部5年生の頃から今でいう就活を東京で行いました。母校の先輩のご紹介で大手製鉄会社に入社し、まず企業立病院で慶應義塾大学などの先生方に内科、外科などの臨床分野で鍛えていただきました。製鉄工場の健康管理部門には第二次世界大戦での軍医を経て工場医、産業医を務められた先人の先生方が構築された体制と仕組みが整備されていました。保健師の方々が各担当工場の産業保健活動をリードされ、診療所の運営とともにがん検診も実施され、定期健康診断、特殊健診や特定

健診もコンピューターで一元管理する仕組みが整っていました。傷病休職からの職場復帰支援、治療と仕事の両立支援も実施されていて、配属された当時は分かっていませんでしたが、今でもその凄さに驚くほどです。

大きな転機が訪れたのは別の先輩のお誘いで1997年に外資系企業に転職する機会を得たことと、その3年後にアジア地域の産業保健活動をアメリカ人の二人のボスのもとで手掛けたことです。英語が得意ではない私は対面、電話会議と携帯電話での英会話やEメールでのやり取りに苦労しました。

しかし、健康管理にとどまらない人材や事業活動にかかるリスクマネジメント、「企業の人材と生産性を支える医師」という役割を現場で学ぶことができました。アメリカ同時多発テロ事件後のアジア地域の危機管理を担当し、アジア各国の産業保健の体制と仕組みの構築を支援するなかで、「企業などの事業を担う人材を支え組織を健康に導く役割」を経験できたことが今でも大きな糧となっています。

企業が本当に求める役割は人間に向き合い働く人と人事部門の双方への支援

その後、産業医科大学の当時の専門産業医養成機関の講師となり、研究、調査に専念したいと考えていた矢先、当時の経済産業省は第三次産業、特にサービス産業の振興を手掛けており、現在の「健康経営[®]」や「心の健康投資」につながる助成金事業のサブマネージャー的な役割を担うことになりました。事業報告書の提出後に事業継承を求められる段階になって、大学幹部の方から「会社を作つて引き継いで、社長を引き受けてしまつ」との依頼を受けました。2006年の全国労働衛生週間に母校の事務部門幹部、責任者などの方々のバックアップを得た「株式会社産業医大ソリューションズ」が設立されました。

母校の設立の使命であった産業医養成、産業医学研究と異なる第三の道として、職場と働く人への直接的な支援を理念として掲げて、関心が高まっていたメンタルヘルス対策の構築と支援の事業化に力を入れ、災害時の危機管理や新型インフルエンザといった感染症対策にも取り組みました。自ら営業活動も行うなかで企業などが本当に必要としているのは、産業医の法定職務を超えた「生の人間に向き合い、働く人と人事部門の双方への実践的な支援」だと痛感しました。

経営層や関係者から寄せられる個人的な相談にも対応してきました。お子さんの不登校、介護の悩み、夫婦問題などです。母校内外の方々の支援もあって、同社は9期連続で黒字を確保しました。2016年に支援してくださった母校の幹部の方々の交代を機に退任を決意。後任の社長に引き継ぎ、独立しました。「健康企業」という社名は健康な働く人と企業などを増やしたいという想いからつけました。

社会保険労務士の方々に向けた勉強会も主催しています。社会保険労務士の実務がAIやDXに取って代わられつつある時代にあっても、「人を守る実務家」として生き残る戦略と戦術を共有するのが目的です。

法令遵守は出発点に過ぎない人と組織がともによくなる結果責任を負う

私の原点はアメリカ人の大ボスが繰り返し説いていた信念です。それは「われわれは会社のリスクマネジメントのためにいる。各国におけるコンプライアンス順守は当然のこと。その上で、個人と組織の生産性の回復、維持、向上とその結果に責任を持つのが眞のコミットメントだ」という言葉で、南アフリカ出身のメンターの医師にも指導されていました。

日本では“法令を守るコンプライアンス順守”に重きが置かれますが、産業医の選任義務のないアメリカ企業で働く医師はコミットメント、つまり“説明責任を果たす”だけでなく“結果責任も引き受けること”が前提です。アジア各国でのプログラムマネジメントを経験して、産業保健サービスを提供する事業経営も担ってきた私は“法令を守る”だけではなく、“説明責任と結果責任を負うこと”を意識するようになりました。

国内法令では、産業医は事業者側に意見、勧告を出す立場に留まりますが、私はむしろ「経営者、幹部、責任者にも寄り添う医師」でありたい。組織のトップは孤独です。配下に言えない悩みも抱えつつ、組織を存続させる責任を一人で背負っています。経営層から「この先生になら話せる」と思ってもらえることも重要です。「経営者の個人的な悩みも聞きつつ、社員の声も経営者に届けること。両者の間に立ってバランスを保つこと」それがこれから産業医に求められる役割ではないでしょうか。

人材の確保が困難となった今、もはや職場組織は成果を競い、競争する場ではなく、ひとつの“運命共同体”と捉えたほうが存続しやすいと思います。経営者も従業員も、同じ船に乗る仲間という意識でいかなる困難も一緒に乗り越えていくことを思考することが大切です。船全体と周辺を見通し、進む方向を見失わず、誰かが困っていたら支え、組織全体で安全に前へ進めるようにする。そのサポート役が私の考えるこれからの産業医像です。“同じ船に自らも乗る覚悟”を持って、法令を守るだけではなく、人と組織がともに成長していく手助けをすること、そこに未来に続く産業医の本当の価値があると思っています。