



いとう ひろやす ● 2005年産業医科大学・精神保健学研究室へ入局。2010年から三菱樹脂株式会社長浜工場の産業医。2015年に株式会社アルバック茅ヶ崎本社・工場の産業医に就任。産業保健の実務に携わると同時に、神奈川県産業保健総合支援センター相談員や産業医科大学特命講師なども務め、現在に至る。

失敗の回避から、成長と発達へ 企業文化の変革でレジリエンスと自律を育む

神奈川県茅ヶ崎市に本社のある株式会社アルバックは、真空技術を基盤に装置・機器・材料を幅広く手がける真空総合メーカーである。半導体や電子部品、ディスプレイ分野をはじめとする先端産業を支え、国内外で事業を展開してきた。同社では高度な技術力を支える人財の成長と健康を重要な経営基盤と位置づけ、産業保健活動にも力を注いできた。ワーク・エンゲイジメント向上、健康リスク低減などの施策を柱に健康経営を推進している。

そこで今回は同社の管理本部 人事部 健康推進室で産業医として、スタッフとともに産業保健活動を支えている伊藤さんに日常業務や産業医としてのモットー、今後の抱負などについてお話を伺った。

ストレスや負荷は“超回復”のチャンス 困難のなかで伸びる力を大切にしたい

私がかつても大切にしている言葉は「成長と発達」です。社員の健康を「守る」だけでなく、困難のなかでも成長し続けられる状態をつくることを重視しています。病気がないことをゴールとするのではなく、ストレスや負荷を“超回復”の機会として捉え、変化の激しい業界で強くしなやかに働く人財が育っている会社になる。それが私の産業保健活動の目指す姿です。

もちろん病気にならないことは望ましいですが、たとえ病気や苦しい状況があったとしても、そのなかで成長し続けられる人生のほうが、本質的には価値があるのではないかと考えています。成長は、負荷がかかった後に休息を経て起こるといった生物としての原則に立ち返ると、ストレスは単なる“悪者”ではなく、扱い次第で成長の起点になり得ます。

この考えに強く影響した経験の一つが、他社が実施し

ていた経営層向けのレジリエンスプログラムに関わった際の学びです。その会社のある販売店が閉鎖されるという厳しい局面において、責任者がそれを「地域への感謝を伝える最後の機会」と捉え直したことで、社員の主体性と結束が高まり、地元で多くの支援と共感が生まれました。逆境の意味づけ一つで、人や組織の在り方は大きく変わります。この体験が、困難のなかでも成長を志向する私の産業保健活動の原点になっています。

経営層から価値観を転換することで 社員のピークパフォーマンスを引き出す

こうした経験もあって、現在注力している活動の一つが、グループ会社の経営層も含む限定メンバーを対象にしたレジリエンスプログラムです。1年間のプログラムの4期目として継続しており、参加した経営層が自ら組織へ展開していく仕組みを採っています。私たちが一方的に“浸透させる”のではなく、経営層が納得した上で現場に広げていく設計です。

このプログラムで目指すのは、人間の特性を深く理解し、ピークパフォーマンスを引き出すこと。身体・情動・思考・精神性の4つの能力を高めながら、逆境を自身と組織の成長へ転換する力を養います。特徴的なのは、初日に「ネガティブな空気」から始まることもある点です。ときには経営層からは「忙しいのに、なぜ自身の健康教育に時間を取るのか」といった抵抗感も出ることを前提に、価値観そのものの転換を狙います。途中で「自分の潜在的な色々な価値観が、自分の行動を無意識のうちに決めていいる」と気づいたとき、経営層のコミットが一段上がり、組織の変化が動き出します。

もう一つの柱が、エンゲイジメント向上活動です。本格的な開始は3年前。人事部と健康推進室がタッグを組み、現場の管理職をキーパーソンとして位置づけ、今では管理本部全体のプロジェクトへ拡大してきました。ここで私が重視しているのは、外部ランキング目的の調査や、数値改善だけを狙った研修にとどまらず、「一時的な施策」にしないことです。エンゲイジメントを「従業員が会社の方針や部署の目標を深く理解・共感した上で、自ら貢献したいと意欲的に取り組んでいる状態」と定義し、“長期的に会社がよくなるための本質”なのだと思え、現場の取組みを粘り強く後押しする立ち位置をとっています。

アルバックの社員は、高度な技術力が求められる装置開発に誇りと情熱を持っています。そこで重要なのが仕事に没頭できる環境づくり。ワークエンゲイジメント（活力・熱意・没頭）を高め、フロー状態*に近づけ、その人のピークパフォーマンスを引き出すのです。まずは、管理職同士が組織についてありたい姿と現状を対話して気づきを生む場をつくり、学びを現場へ持ち帰る仕組みを回すことで、変化を積み上げています。

健康管理は「自分でやる」もの 血圧管理の猶予制度で自律を促す

当社の健康管理は「自分でやる」が基本です。面談や保健指導を最小限に抑え、社員が健診予約から結果の解釈、行動までを主体的に行う設計にしています。背景には、前職で「指導すれば一時的に数値は下がるが、言われないと動かない人を増やしてしまう」という苦い経

験があります。自律が育たない限り、持続的な健康維持行動にはつながりません。

その考えを制度に落とし込んだ例が、高血圧者への対応です。血圧が180/110以上など就業上の安全配慮が必要な場合は、時間外労働や出張を制限せざるを得ません。ただし、目的は「禁止」ではなく「健康に働くこと」です。そこで改善の猶予期間を設け、2週間の自宅血圧測定で社内基準を満たせば、就業制限を回避できる仕組みにしています。血圧を下げる方法は一律に強制しません。専門医受診は推奨しますが、薬、食事、生活改善など、本人の価値観に応じた選択に委ねます。

「Howを決めない」ことが、自律を支える前提だと考えています。

面談と指導の繰り返しから一步踏み出し 「違う価値観もある」と示す産業医でありたい

過重労働対策でも、私たちは「過労死防止」の恐怖訴求だけに頼りません。睡眠不足は判断力、注意力、複雑な問題解決能力を下げ、変化への適応を難しくします。当社のような高度で複雑な課題に向き合う仕事ほど、睡眠の質が成果を左右します。だからこそ、質の高い睡眠は“本質的な健康管理”であり、競争力を高めるための条件でもある、と伝えています。健康をコストではなく、パフォーマンスの源泉として位置づけ直すことが、企業文化の変革につながると考えています。

産業医の仕事は、面談や指導に追われがちです。しかし私は、そこから一步踏み出し、「管理する」ことに偏りすぎた価値観を転換していく役割を担いたいと思っています。失敗を避けるためにルールを作り従わせるだけでは、失敗は減っても成功や成長は遠のきます。義務と責任を明確にし、必要な権限を渡し、本人が考えて選ぶ余地を残す。健康への意識も組織も、そのほうが成長と発達を遂げ、強くなる。

今後も、会社と従業員が同じゴールを見て、成長と発達を続ける。その“同じ方向”をつくるのが、私の産業医としての貢献だと考えています。

*目の前のことに強く集中し、時間を忘れるほど深く没頭・充実している状態