

タイトル

伴走型 EAP 支援により管理職コミュニケーション改善を推進した小規模支援事業者の実践

業種・規模

EAP サービス業(従業員 2 名・支援事業者)

主要課題

小規模事業場ではストレスチェック制度が義務対応として導入されることが多く、集団分析の結果が職場環境改善に十分活用されない傾向があった。また、経営層の理解度や担当者の意識によって改善活動の継続性が大きく左右されるという課題があった。

実施方法

外部 EAP による伴走型支援を行い、ストレスチェック結果の読み取り支援、管理職向けコミュニケーション研修、1on1 面談の活用支援、管理職と従業員の意見交換の場のファシリテーションなどを段階的に実施した。

改善施策

結果説明プロセスの標準化、管理職研修の体系化、対話の場の設計支援、継続的フォロー体制の整備などを通じ、制度を単発の調査ではなく職場改善の仕組みとして活用するモデルを構築した。

導入

本事例は、EAP(従業員支援プログラム)が、小規模支援事業場に支援を提供するにあたり得られた学びの例である。

関東地域に拠点を置く EAP サービス事業者 A 社は、カウンセリング、コーチング、各種セミナーなどを提供する小規模な専門事業者である。従業員は 2 名と少人数であるが、産業医や社会保険労務士、カウンセラーなどの専門職と連携しながら企業のメンタルヘルス支援を行っている。

同社はストレスチェック制度の運用支援を中心としたサービスを展開しており、約 250 社の企業に制度導入・運用支援を提供している。顧客企業の多くは従業員 50～100 名程度の中小企業であり、その中には 30 社ほどの小規模事業場も含まれている。

ストレスチェックは主にウェブ形式で実施されており、質問票は 80 項目版を採用する企業が大半であった。実施後の結果はウェブ上で閲覧可能となっており、高ストレス者への対応としては、面接指導の申し出がない場合でもシステムからリマインドメールを送る仕組みが整えられていた。

このように制度運用の仕組み自体は整備されていたが、EAP 事業者として企業支援を続ける中で、特に小規模事業場においてストレスチェック結果が十分に活用されていないケースが少なくないことが見えてきた。

課題

EAP 事業者として多くの企業の制度運用を支援する中で、いくつかの共通した課題が明らかになった。

第一に、**集団分析が十分に活用されない事業場が多い**という問題である。ストレスチェックでは部署単位などで集団分析を行い、職場環境の傾向を把握することが可能である。しかし小規模事業場では部署数が少なく、分析単位が一つしか設定できないケースも多かった。そのため、結果を具体的な改善活動につなげるのが難しい場合があった。

第二に、**改善活動が単年度で終了してしまう傾向**である。制度導入初年度には関心が高くても、その後の改善活動が継続されないケースが少なくなかった。担当者の業務負担や人員不足などが影響し、制度が形骸化してしまうこともあった。

第三に、**経営層の理解や関心の差が取組状況に大きく影響する**という点である。小規模事業場では意思決定が経営者に集中していることが多く、経営層が制度の意義を理解しているかどうかが取組の質を大きく左右する傾向が見られた。

実際には、制度導入の動機が「義務だから実施する」「健康経営認証の取得に必要だから」という理由にとどまっている事業場では、結果への関心が低く、職場環境改善につながりにくい状況が見られた。

このような状況を踏まえ、EAP 事業者としては制度運用の支援だけではなく、結果を職場改善に結びつけるための支援方法を検討する必要があると考えようになった。

転機

転機となったのは、ストレスチェック結果の説明方法を見直したことである。

従来は、調査結果をまとめた報告書を企業へ提出し、必要に応じて説明を行うという形式が中心であった。しかしこの方法では、結果を受け取った企業側が具体的な改善行動につなげるまでに至らない場合も多かった。

そこで A 社では、結果説明の役割を「報告」から「対話の起点」へと再定義することにした。

初めて制度を実施する企業に対しては、リモート会議を通じて結果の読み方や注目すべき指標を丁寧に説明し、企業担当者とともに職場の実態と照らし合わせながら結果を解釈するプロセスを導入した。単に数値を提示するのではなく、「なぜこの結果が出ているのか」「どのような要因が考えられるか」といった点を企業側と共有することを重視したのである。

この取り組みによって、集団分析の結果は単なる報告資料ではなく、職場環境を振り返るための議論材料として活用されるようになった。

実践

こうした考え方を具体的な支援として実施する中で、特に効果が見られたのが**管理職向けコミュニケーション研修**であった。

研修では、管理職が日常業務の中で部下とどのように関わるかをテーマとし、1on1 面談の進め方や部下への声掛けの方法などを中心に取り上げた。研修内容は一律のプログラムではなく、事前に企業側へのヒアリングを行い、現場の課題を踏まえて設計されることが多かった。

また、研修に加えて管理職と従業員が直接意見交換を行う場を設ける取り組みも行われた。この場では EAP 事業者がファシリテーターとなり、参加者が安心して意見を述べられるよう進行を支援した。

対話の中では、管理職と従業員の双方が互いの考えを知る機会となり、新たな気づきが得られる場面も見られた。例えば、若手社員が管理職に対して抱えている評価や期待が共有されることで、双方の理解が深まるケースもあった。

小規模事業場向けの研修は比較的低コストで実施できるよう設計されており、一般的には 5 万円程度の費用で提供されている。このような負担の少ない支援メニューとすることで、小規模事業場でも取り組みやすい環境を整えていた。

さらに、研修後には振り返りの機会を設け、ヒアリングやアンケートを通じて効果を確認する取り組みも行われた。ストレスチェック制度と研修を組み合わせることで、制度運用と職場改善を連動させることが可能となった。

変化

これらの取り組みを通じて、いくつかの変化が確認された。

まず、職場内のコミュニケーションに対する意識が変化し、上司と部下の関係性が改善したという声が多く聞かれるようになった。特に管理職が部下への声掛けや面談の進め方を見直したことで、日常的なコミュニケーションが活性化したと感じる企業もあった。

また、意見交換の場を設けた企業では、管理職と従業員の相互理解が深まり、部署内の関係性が良くなったと評価されるケースもあった。

さらに、研修をきっかけに EAP カウンセリングへの相談件数が増加する企業も見られた。研修を通じて EAP 担当者と顔の見える関係ができたことで、相談への心理的なハードルが下がったと考えられる。

こうした変化により、ストレスチェック制度が単なる調査ではなく、職場改善の取り組みの一部として活用される事例が増えていった。

示唆

本事例から得られる示唆は、小規模事業場におけるストレスチェック制度の活用方法に関するものである。

第一に、小規模事業場では経営層の理解が取組の成否に大きく影響するという点である。制度の目的や活用方法を経営層と共有することが、継続的な改善活動につながる重要な要素となる。

第二に、ストレスチェック結果の説明は単なる報告ではなく、職場の状況を振り返る対話の機会として設計することが重要である。結果の解釈を企業側と共有することで、改善の方向性を見出しやすくなる。

第三に、管理職のコミュニケーション能力の向上は、職場環境改善において効果的なアプローチとなり得る。日常的な対話の質が変わることで、職場の雰囲気や人間関係にも変化が生まれる可能性がある。

この事例は、EAPの役割が制度運用支援にとどまらず、職場環境改善を伴走的に支援する役割へと広がり得ることを示している。小規模事業場においても、適切な支援があればストレスチェック制度を職場改善の契機として活用できることが示された。