

## タイトル

集団報告会を通じて管理監督者の困難感を喚起し個別の相談に結び付ける事例

### 業種・規模

製造業(BtoB)

従業員約 1,400 名

本社、複数の工場、営業所、海外拠点を有する中規模企業

### 主要課題

ストレスチェック制度は実施されていたものの、集団分析結果が職場環境改善に十分活用されていなかった。また、管理職の行動変化につながる仕組みが弱く、産業保健部門と安全衛生部門の指示系統が分かれていることもあり、組織としての改善活動が継続的に展開されにくい状況にあった。

### 実施方法

ストレスチェックは外部機関に委託し、Web を中心に実施していたが、一部の従業員には紙回答を併用するハイブリッド方式で運用した。集団分析は部署単位を基本とし、人数が多い場合は課やグループ単位まで細分化して実施した。

### 改善施策

集団分析報告会の位置づけを見直し、対話型の報告会へ再設計するとともに、管理職からの相談対応を強化した。あわせて低コストで実施可能な職場改善施策を導入し、職場単位での取り組みを促進した。

---

## 導入

本事例は、製造業においてストレスチェック制度の活用を高度化し、集団分析を起点として職場環境改善へつなげていった過程を整理したものである。対象となる企業は、国内に複数の工場や営業拠点をもち、さらに海外にも拠点を有する中規模製造企業である。近年、企業として健康経営の推進を掲げるようになり、それに伴って産業保健体制の強化が進められていた。

この企業では以前からストレスチェック制度は導入されており、実施そのものは外部機関に委託する形で継続的に行われていた。回答は主として Web システムで行われ、外部機関から集団分析報告書が提供される体制が整えられていた。しかし、制

度運用の実態を確認すると、集団分析結果が職場改善の取り組みに十分に結びついているとは言えない状況があった。

制度は確実に実施されているものの、その結果をどのように活用するかという運用設計が十分に整備されていなかったためである。このように、ストレスチェック制度は実施されているが、組織改善の実践には十分につながっていないという状態が続いていた。

---

## 課題

当該企業ではストレスチェックの受検率は約 97%と高く、高ストレス者の割合も 4～5%程度であった。この数値だけを見ると、制度運用は順調であるように見える。しかし、運用面ではいくつかの課題が存在していた。

まず、集団分析結果の活用が限定的であった。外部機関による分析報告会は実施されていたが、その内容は結果説明が中心となり、結果をどのように職場改善につなげるかという議論までは十分に行われていなかった。そのため、分析結果は共有されるものの、その後の具体的な行動につながらない場合が多かった。

次に、管理職の行動変化につながる仕組みが弱いという問題があった。各部署での改善活動は管理職の判断に委ねられていたため、改善の実施状況にはばらつきがあり、取り組みの継続性も部署ごとに異なっていた。

さらに、産業保健部門と安全衛生部門の指示系統が分かれていることも課題であった。両部門はそれぞれの役割に基づいて活動していたが、優先順位が異なる場合もあり、組織全体として一体的な改善活動を進めるうえで調整が必要になる場面があった。

加えて、職場ではストレスチェック以外にもパルスサーベイや組織サーベイなど複数の調査が実施されており、担当者や現場管理職にとって調査対応の負担が増大していた。このような状況も、ストレスチェック結果の活用が進みにくい要因の一つとなっていた。

---

## 転機

こうした状況を変える契機となったのが、集団分析報告会の役割の見直しである。

従来の報告会は、分析結果を説明することが主な目的となっていた。しかし、結果を説明するだけでは職場改善につながりにくいという認識が関係者の間で共有されるようになった。

特に、管理職が課題を自分の職場の問題として理解しなければ、改善行動は生まれにくいという点が重要視された。また、職場環境改善は必ずしも大きな投資を伴うものではなく、小さな工夫の積み重ねでも実施可能であるという理解を広げる必要があると考えられた。

こうした認識を踏まえ、集団分析結果を単に共有するのではなく、管理職の行動変化を促すための仕組みとして報告会を再設計する方針が検討されることとなった。

---

## 実践

最初に取り組みされたのは、集団分析報告会の運営方法の見直しである。外部機関と事前に打ち合わせを行い、報告会の進め方を整理した。特に重視されたのは、事業所間の比較を行わないことと、良好な結果が出ている職場の取り組みを共有することであった。

報告会では、結果が良好な部署の管理職に対して、その結果につながった背景や取り組みについて説明してもらう形式が導入された。この方法により、報告会は一方向の説明型の会議から、管理職同士が意見を交換する対話型の場へと変化していった。

次に、管理職からの相談を受ける仕組みが整備された。報告会の後には、職場改善について相談する管理職が増えるようになり、産業保健スタッフが相談窓口となって助言を行う体制が整えられた。改善は強制的に実施させるものではなく、相談を通じて職場ごとの状況に応じた取り組みを検討する形で進められた。

実際に行われた職場環境改善の内容は、大きな予算を必要としない工夫が中心であった。例えば、机に小さな旗を立てることで話しかけてもよい時間帯を示す仕組みを導入し、集中作業とコミュニケーションの両立を図った。また、月に一度、同じチームのメンバーが近くに集まって作業を行う日を設定するなど、コミュニケーションを促進する工夫も取り入れられた。

さらに、フリーアドレスの机の利用ルールを整理し、ローテーションでオフィス清掃を行う仕組みも導入された。これらの取り組みは、ストレスチェック結果を踏まえたラインケア研修と組み合わせて実施された。

加えて、障害者雇用の拡大に伴い、ストレスチェックの実施方法も見直された。従来は Web 回答のみであったが、知的障害や発達障害のある従業員が働く農園では紙回答を併用することとし、産業保健スタッフが現地を訪問して説明を行った。これにより、すべての従業員が適切にストレスチェックを受けられる体制が整えられた。

---

## 変化

こうした取り組みを継続する中で、制度運用には徐々に変化が見られるようになった。

まず、管理職から産業保健スタッフへの相談が増加した。報告会で共有された事例を参考に、自分の部署でも改善を試みたいという相談が寄せられるようになったのである。また、職場単位で実施される改善施策の数も増加した。

さらに、報告会に参加する管理職の姿勢にも変化が見られた。以前は結果説明を受ける場として参加していた管理職が、現在では自部署の状況を踏まえて意見交換を行う場として報告会を活用するようになっている。

現時点では、ストレスチェック結果の数値的变化や経済的効果についての定量評価は行われていない。しかし、制度の位置づけは明らかに変化している。ストレスチェック制度は単なる調査ではなく、職場改善を検討するための入口として認識され始めている。

---

## 示唆

本事例から得られる示唆は、ストレスチェック制度の効果を高めるためには、制度の実施そのものよりも運用設計が重要であるという点である。

特に、集団分析結果を説明するだけで終わらせず、管理職が自らの職場の課題として理解できる形で共有することが重要である。また、職場改善は大規模な投資を伴うものである必要はなく、小さな工夫の積み重ねでも実施することができる。

さらに、管理職が相談しやすい支援体制を整備することにより、改善活動が自発的に広がる可能性が高まる。本事例は、ストレスチェック制度を「実施する制度」から「職場改善を進めるための仕組み」へと転換する過程を示すものと言える。