

タイトル

数年をかけて管理職主導型の集団分析結果の活用を定着させた事例

業種・規模

輸送用機械器具製造業／従業員約 1,186 名(本社)

主要課題

ストレスチェック制度は毎年実施されていたものの、集団分析の結果が職場改善に十分活用されていないという課題があった。特に管理職による理解や活用の度合いにばらつきがあり、結果を参考資料として受け取るだけにとどまる部門も少なくなかった。また、過去に行われていた参加型の職場環境改善活動が継続されず、ノウハウが組織として蓄積されにくいという状況も存在していた。

実施方法

ストレスチェックは社内システムによる Web 方式で毎年 7～8 月に実施され、回答後はその場で個人結果を確認できる仕組みとなっている。質問票は追加項目を含む 80 項目版が使用され、受検率は約 87.5%であった。高ストレス者への対応については、回答時に面談希望の有無を確認し、まず看護職が相談対応を行ったうえで必要に応じて産業医につなぐ体制が整備されていた。

集団分析は部課単位で実施され、10 名未満の部署については非開示とする運用が取られていた。結果はメンタルヘルス推進チームで整理され、安全衛生委員会を経て部長・課長へ段階的にフィードバックされる仕組みとなっていた。

改善施策

集団分析の結果を単独で扱うのではなく、活性度測定、過重労働時間、休業者情報など複数のデータを組み合わせて職場状況を把握する方法が採用された。また、管理職の関与が職場環境に与える影響に着目し、「上司の支援」などの指標を重点的に確認する仕組みが整備された。

導入

本事例は、東京都に本社を置く輸送用機械器具製造業の企業における取組である。従業員数は約 1,186 名であり、専任産業医 1 名に加え、保健師・看護師 5 名、精神科医およびカウンセラーが非常勤で配置されるなど、比較的整った産業保健体制が構築されていた。

同社では毎年ストレスチェックを実施しており、受検率は高い水準を維持していた。個人結果は回答直後に Web 上で確認できる仕組みとなっており、制度としての運用は安定していた。一方で、高ストレス者の面接指導の申し出はほとんど見られず、面談制度の活用は限定的であった。

また、同社ではストレスチェックとは別に「活性度測定」と呼ばれる組織状態の調査が実施されており、これは経営指標の一つとして位置づけられていた。両調査は同時期に実施されるため内容の重複も多かったが、運用上は別の制度として扱われていた。その結果、調査結果が必ずしも職場環境改善に結びついているとは言えない状況が続いていた。

課題

当初の課題として最も大きかったのは、集団分析結果の活用が職場ごとに異なっていたことである。結果は管理職に共有されていたものの、具体的な改善活動につながる部門とそうでない部門が存在していた。中には結果を参考資料として確認するだけにとどまり、職場内での議論が行われないケースもあった。

また、過去には参加型の職場環境改善活動として「ワイガヤ」と呼ばれる意見交換の場が設けられたり、ファシリテーター養成研修が行われたりしていた。しかし、これらの取組は当時の担当者や推進者に依存していた側面が大きく、人事異動などにより担当者が離れると活動が継続されにくいという問題があった。ツール自体は残っていたものの、それを実際に運営できる人材が不足し、次第に形骸化していった。

さらに、ストレスチェックと活性度測定が同時期に実施されていたことも課題の一つであった。両制度は扱うテーマが似ているにもかかわらず別々に運用されていたため、管理職や従業員の負担が大きく、結果の活用方法も分散していた。

転機

こうした状況を踏まえ、同社では集団分析結果の活用方法を見直すこととなった。転機となったのは、ストレスチェックの結果を単独で扱うのではなく、複数のデータを組み合わせることで職場の状況を総合的に把握するという考え方である。

具体的には、ストレスチェックの集団分析結果に加えて、活性度測定の結果、過重労働時間の状況、休業者データなどを合わせて確認する仕組みが導入された。これにより、職場の状態を多角的に把握できるようになり、単一の指標だけでは見えにくかった課題が整理されるようになった。

同時に、管理職の関わり方が職場の状態に大きく影響している可能性があることにも着目された。そのため、集団分析の結果の中でも「上司の支援」など管理職の関与に関連する指標を重点的に確認し、管理職へのフィードバックや研修の材料として活用する方針が取られた。

実践

実際の運用では、メンタルヘルス推進チームが集団分析の結果を整理し、安全衛生委員会で共有した後、部長や課長に段階的にフィードバックする仕組みが維持された。その際、結果とともにアクションプランシートが配布され、各部門が職場の状況を振り返るための参考資料として活用された。

ただし、アクションプランの作成や提出を義務付けることは行われなかった。これは、形式的な書類作成が目的化することを避け、まずは管理職が自らの職場の状況を考えるきっかけとすることを重視したためである。

また、管理職研修では、集団分析の結果を単なる評価指標として扱うのではなく、職場のコミュニケーションや業務運営を見直す材料として活用することが説明された。特に、上司の支援に関する指標が職場の状態にどのように影響するかについて理解を深めることが重視された。

変化

こうした取組を継続する中で、集団分析結果に対する管理職の認識は徐々に変化していった。以前は参考資料として扱われることが多かった結果が、職場の状態を確認するための指標として意識されるようになったのである。

また、ストレスチェックと活性度測定をあわせて確認することで、組織の状態をより立体的に把握できるようになった。例えば、部署の活性度が低下している場合、その背

景に業務量の増加や人員配置の問題がある可能性を検討するなど、具体的な議論が行われるようになった。

さらに、管理職の関与が職場環境に与える影響についての理解も進んだ。これにより、日常のマネジメントの中で部下とのコミュニケーションを見直すなど、小さな改善が各職場で行われるようになった。

示唆

本事例から得られる示唆として、まず挙げられるのは、集団分析結果を単独のデータとして扱うのではなく、複数の指標と組み合わせて確認することの重要性である。これにより、職場の状態をより客観的に理解することが可能となる。

また、管理職の関与が職場環境に大きく影響することを踏まえ、結果を管理職研修などと組み合わせて活用することも有効であると考えられる。

さらに、形式的な改善計画の作成を求めるのではなく、まずは結果をもとに職場の状況を考える機会を提供することも、取組を継続するうえで重要である。本事例は、数年にわたる取組を通じて、管理職主導による集団分析結果の活用を徐々に定着させていった事例といえる。