

タイトル

現場推進員と全員面談を軸に心理的安全性の定着を進めた中規模製造業の取組

業種・規模

製造業／従業員約 500 名(本社)

主要課題

関係労働者の意見収集の不足、心理的安全性の不足、集団分析結果の運用不足、職場改善の継続性確保

実施方法

外部機関によるオンラインストレスチェック(職業性ストレス簡易調査票 57 項目)とエンゲージメント調査の統合実施、集団分析の階層別共有、高ストレス部署への全員面談、現場推進員による巡思活動

改善施策

調査統合による運用効率化、トップによる優先順位宣言、推進員配置、巡思活動、物理的環境改善、管理職配置見直し、見守り期間設定

導入

本事例の事業場は、従業員約 500 名を擁する製造業である。産業保健体制は嘱託産業医 1 名と衛生管理者という最小限の体制であり、ストレスチェックは外部機関へ委託しオンラインで実施されていた。使用していた質問票は職業性ストレス簡易調査票 57 項目であり、これにエンゲージメント調査を統合した形式で運用されていた。

調査統合は偶然の産物ではない。従業員への回答負担が増加すると受検率や回答精度が低下するため、重複設問を整理し、継続可能な運用設計へ再構築することが優先された結果である。

集団分析結果は経営層まで共有され、良好部署および懸念部署は会議体で報告されていた。また、部長から課長へと結果が返され、各部署が自組織の健康リスクや高ストレス者割合を客観視する材料として活用されていた。しかし、この段階では一つの構造的課題が存在していた。結果は共有されているものの、改善へ至る制度的な流れが明確ではなかったのである。

課題

集団分析は組織の傾向を示すが、職場の空気感や日常的な違和感までは数値化できない。心理的安全性の不足は示唆されていたが、「具体的に何が起きているのか」を特定する材料が不足していた。結果は存在するが、解釈と行動への変換が不足していたのである。

また、従業員が違和感や不安を共有する文化は十分に醸成されていなかった。改善は単年度施策として実施される可能性があり、継続的改善の基盤が制度として成立していなかった。

同社は過去に抄紙機による労働災害を経験しており、安全と健康を最優先とする価値観は存在していた。しかし、その価値観は心理的安全性という領域まで運用として具体化されていなかった。理念と実務の間に空白があったのである。

転機

転機となったのは、経営トップによる優先順位の再宣言であった。「安全と健康は、生産や品質より優先される」という明確なメッセージが発信された。この宣言は改善活動に組織的な正当性を与えた。改善は余裕があれば実施する活動から、業務として実施すべき活動へと位置付けが変わった。

この優先順位の明確化により、集団分析の結果は単なる報告資料ではなく、組織運営の材料として扱われるようになった。改善を行うこと自体が組織として許容される環境が整備されたことが重要であった。

実践

まず見直されたのは調査運用である。ストレスチェックとエンゲージメント調査を統合し、回答負担と事務負担を削減した。調査を増やすのではなく、継続可能性を高める方向で再設計が行われた。

集団分析の単位についても、10名未満の部署は類似部署と統合して分析することで、統計的安定性と個人特定リスク回避の両立を図った。分析結果は経営層には全

体傾向として共有され、現場責任者には具体的課題としてフィードバックされた。数値は行動検討の材料として再整理された。

さらに、各部署にメンタルヘルス推進員を配置し、月1回の巡思活動を実施した。巡思とは、他部署を含めた職場巡回を通じて、数値に表れない表情や雰囲気の変化を把握する取組である。これにより、定量データと定性的観察の統合が可能となった。

集団分析で高リスクと判定された部署については、希望者のみならず部署全員を対象とした面談を外部保健師が実施した。これは個人問題ではなく組織課題として捉えるための介入であった。面談結果は会社にフィードバックされ、業務配分や配置の見直しにつながった。

具体的改善としては、管理職のデスクを部下と同じフロアへ移動するなど、目に見える配置変更が実施された。また、改善後6か月間の見守り期間を設定し、対策の定着状況を確認する運用が確立された。

変化

改善活動は特別な施策ではなく、日常運用として定着した。相談機会は増加し、改善提案も増加した。数値だけでなく、職場内での対話量が増えたことが確認されている。

安全と健康を最優先とする文化は、心理的安全性の領域まで拡張された。改善は単年度施策ではなく、経年変化を前提とした継続的運用へ移行した。

示唆

本事例の本質は、データ、現場観察、専門職介入、そして見守り運用を統合した点にある。トップによる優先順位宣言が改善の前提を整え、調査統合が継続性を担保し、推進員配置が定性的情報を補完し、全員面談が組織課題を可視化した。さらに見守り期間の設定が改善の定着を支えた。

心理的安全性は理念だけでは形成されない。制度設計、役割配置、具体行動、そして継続運用が揃って初めて実効性を持つ。本事例はその再現可能な構造を示している。