

タイトル

全国分散型企业における「集団分析再設計と現場主導改善の定着」

業種・規模

大規模運輸・関連事業(1万人規模・全国分散)

主要課題

制度は定着していたが改善に結び付かない／集団分析が「リスク職場の抽出」と受け止められる／管理職の活用理解不足／改善活動の継続性不足

実施方法(概要)

健康リスク＋ワーク・エンゲイジメント(活力)を統合指標化／偏差値・経年比較・職責別比較で可視化／安全衛生委員会と管理職教育を連動／良好事例の体系化と水平展開／ICTで意見収集と迅速対応／従業員参加型改善

改善施策

復命入力フォーム(タブレット)／意見箱＋改善チーム／対話型職場改善／低コストのスモールステップ改善／表彰制度／改善活動の自律化

導入

全国に拠点を持つ大規模運輸系企業では、ストレスチェック制度は早い段階から導入され、毎年の実施も安定していた。受検率は高い水準で維持され、制度としての要件は満たしている。にもかかわらず、人事部門と健康管理部門の間には、毎年同じ感覚が残り続けていた。

「制度は動いている。しかし、職場改善につながっていない。」

集団分析結果は毎年、各部門へ配布されていた。しかし配布した先で、結果が“次の行動”に変換されることは少なかった。読み方が難しい、行動につながらない、優先順位が上がらない—その状態が繰り返され、制度が「実施のための手続き」に寄り始めていた。

課題

当初の集団分析は、健康リスク中心の提示だった。ここに、見えにくい詰まりがあった。健康リスク中心で示されると、結果は“問題職場の抽出”として受け止められやすい。すると管理職は防御的になる。防御的になると、改善の議論は「指摘への反論」や「対象外の確認」に流れ、経営テーマとしての優先度が上がりにくくなる。

その結果、改善活動は単発的になり、職場主体の活動が生まれにくい。制度は形骸化し始め、継続性が弱いまま続く。分散拠点という構造も、それを強めた。業務優先で改善にリソースを割きにくい。効果の予測が難しい。改善プロセスの理解が弱い。ファシリテーション(合意形成・進行)のスキルも不足しがち。「改善のやり方」が共有されていない状態で「改善を求める」ほど、現場は動きにくくなる。ここが、制度が改善へ接続しない本質だった。

転機

この停滞を前に、同社は「集団分析の提示方法」を見直す議論を始めた。議論の中で整理された認識は明確だった。健康リスク中心では対象が限定的に受け止められ、職場全体の前向きな改善へ広がりにくい。全社員を対象にしやすい“前向きな指標”が必要で、改善活動へ接続する説明の仕組みも必要だ。

そこで方針が決まる。健康リスクとワーク・エンゲイジメント(活力)を組み合わせた分析へ移行する。結果の見せ方も、理解が進む形式へ変える。偏差値表示、全社平均との差、職責別比較、経年変化表示—「読んだ瞬間に位置づけが分かる」形で、結果を“把握できる情報”へ再構成した。

さらに運用として決定的だったのは、結果返却のタイミングで必ず**管理監督者教育を実施すること**だった。結果を渡すだけでは理解は揃わない。理解が揃わなければ改善は始まらない。だから、返却と教育をセットにし、結果の見方と一次予防における管理職の役割を、毎年繰り返し定着させる運用に切り替えた。

この時点で、集団分析は「抽出」ではなく「改善を進めるための共通言語」に変わり始めた。

実践

方針が定まった後、同社は“現場が動ける材料”を増やすために、良好事例の体系化に着手した。ワーク・エンゲイジメントが高い職場をヒアリングし、特徴を整理して「良好事例集」にまとめ、安全衛生委員会や研修で共有する。ここで重視されたのは、抽象論ではなく、現場が真似できる形に落とすことだった。確認された特徴として、ICTを使った意見収集、迅速なフィードバック、低コスト改善、横断的コミュニケーションが整理されている。

具体的には、分散拠点のある事業所では、従業員が所持するタブレット端末に**「復命入力フォーム」**を導入した。勤務終了後に、日々気づいた改善提案や気づきを入力し、管理者が即時に確認できるようにする。重要なのは、単なる“要望受付”で終わらせない設計である。入力には改善提案だけでなく、感謝（他従業員のよかった点）、悩み（業務上の悩み）も記載できるようにし、管理者がポジティブなフィードバックやフォローにつなげられるようにした。管理者は内容を把握し、箇所長へ報告し、箇所長から担当管理者へすぐ対応を指示できる流れを確立する。つまり、意見が“溜まる”のではなく“流れる”仕組みにした。

別事業所では、**意見箱制度**を導入し、同時に横断型の改善チームを設置した。目的は「安全の向上」「人材育成」「業務効率化」。ここでも、制度が続くかどうかは運用で決まるため、「どんな意見でも大歓迎で、改善チームが必ず対応する」ことを明言し、投函された意見は小さなものでも感謝して受け取り、関連チームで検討し、対応可能なものは迅速に対応する。さらに、検討内容は必ず全従業員にフィードバックされる。良好提案は表彰制度と連動する。現場にとっては「言っても変わらない」から「言えば動く」へ、経験が変わる設計になっている。

また、対話を重視する職場では、従業員参加型の職場改善が導入された。職場の良い点や「ありたい職場」の姿を対話の中で確認し、実現するための改善アイデアを募る。そこから、担当横断ミーティング、若手ヒアリング、スキル継承講習、地域連携活動など、従業員主体の活動として継続されていった。ポイントは、強制ではなく、現場が自分たちの活動として続けられる形に寄せたことにある。

同社が一貫して取ったのは、「大きな一手」ではなく「低コストのスモールステップ」を積み重ね、そこで得た手応えを次の改善へ接続する進め方だった。そして、良好事例を見える化して水平展開し、表彰で背中を押し、改善活動を自律化していく流れを作った。

変化

取り組みを継続する中で、総合健康リスクの低下、ワーク・エンゲイジメントの向上、コミュニケーション指標の改善、自律的改善活動の増加が確認された。職場改善は「施策」から「日常活動」へ移行した—という整理ができる段階に至った。

これは、特定の施策が当たったというより、集団分析の意味づけ(提示方法)を変え、理解の土台(管理職教育)を揃え、良好事例を材料として供給し、現場が動くための回路(ICT・意見箱・対話・表彰)を複数用意し、分散型組織でも改善が回る形を作った結果である。

示唆

本事例が教材として示す教訓は、次の4点に整理できる。

1. **集団分析は提示方法で意味が変わる**:健康リスク中心だと「抽出」に見えやすい。活力指標(ワーク・エンゲイジメント)も含めると「全員の改善」に転じやすい。
2. **返却と管理職教育の連動が重要**:理解が揃わない限り、改善は始まらない。返却時教育を毎年運用に組み込むことが、継続性の土台になる。
3. **良好事例の可視化が推進力になる**:抽象論ではなく、真似できる“具体の型”を供給し続けることで、分散拠点でも改善が進む。
4. **自律的活動の形成が制度定着を支える**:ICT・意見箱・対話・表彰など複数の回路で「声が届く→動く→返る」を作ると、改善が日常化しやすい。