

タイトル

小規模旅客運送事業場における「安全運行統合型」ストレスチェック活用と全員参加型改善モデル

業種・規模

一般常用旅客自動車運送事業(旅客運送)／従業員約 60 名／本社単独事業場

主要課題

集団分析は実施しているが活用が弱い／小規模ゆえ匿名性が低く意見が出にくい／メンタルヘルスと安全管理が分断／改善活動が制度として定着していない／夜勤・隔日勤務で上司と会いにくい／歩合制賃金によるプレゼンティーズム(不調でも勤務しがち)／高齢化による治療と仕事の両立課題

実施方法

毎年 9 月に紙ベースで実施(57 項目、隔年で 90 項目＝生活習慣チェック等を追加)／集合教育時間を使って配布→封書提出→外部機関で検査→約 1 か月後に封書返却／結果開示の同意書を必ず同封し、同意があるもののみ事業者が閲覧／集団分析は必ず実施し、全体・内勤・乗務員(隔日／日勤／夜日勤)で分析／重点は経年変化

改善施策

安全衛生委員会で事前検討→集合教育で全員共有／点呼時健康チェック(整備点検票と一体)／全社員面談(年度更新時に 2～3 か月かけて)／有給残日数の個別通知による取得促進／労働時間・休憩遵守の徹底／ハラスメント防止規定・治療と仕事の両立支援規定・健康上の取り扱い規定の整備(産保センター等と連携)／運行管理会議と統合運用／運転者働きやすい職場認定(星取得)／低コスト改善を原則

導入

地方都市で旅客運送を担うこの事業場では、ストレスチェックは法令に沿って毎年9月に実施され、受検率はおおむね9割と安定していた。制度運用だけを見ると「回っている」状態だった。調査票は紙で配布され、期間を置いて一人ずつ封書で提出される。封書は外部機関へ送付され、約1か月後に結果が戻る。戻った結果は、集合教育の場で実施事務従事者から個人へ厳封で返却され、参加できなかった者には出勤時に個別返却する。形式としては丁寧で、個人情報保護の筋も通っていた。

この制度がここまで丁寧に運用される背景には、事業継承時に発生した労災事例がある。「同様の事案を二度と起こさない」という意識が経営層・管理層に共有されていた。安全を“理念”ではなく“経営の前提”として扱う文化が、制度運用の根底にあった。

ただし、制度が回っていることと、組織が変わっていくことは別である。集団分析は毎年実施していたが、結果を見ても議論が深まらず、改善へ接続する力が弱かった。小規模事業場の構造として、人数が限られるほど匿名性が低く、発言の心理的負担が大きい。結果を見て「何が起きているか」は分かっても、全員の前で理由や体験を言語化することが難しい。この“言いにくさ”が、活用の弱さとして表面化していた。

課題

課題は三つに整理された。第一に、意見表明の心理的障壁である。小規模ゆえ、発言が個人に結びつきやすく、本音が出にくい。第二に、安全管理との分断である。交通事故防止や運行管理、労働時間管理は日常的に議題になる一方、メンタルヘルスは別テーマになりがちだった。第三に、改善の制度化不足である。単年度の結果確認に留まりやすく、経年変化を使った継続的改善の枠組みが弱かった。

さらに、この業界特性が課題を強めていた。夜勤・隔日勤務があるため、上司と顔を合わせる機会が少ない。歩合制賃金のため、不調でも勤務を続けるプレゼンティーズムが起きやすい。高齢化により治療と仕事の両立の課題も増える。ここでは「具合が悪いなら休む」が簡単に成立しない。安全運行は守りたいが、生活のために乗務に出る心理も働く。その結果、メンタル不調や疲労の兆候が“表に出にくい”まま運行に影響し得る、という構造があった。

転機

転機は、新しい制度を追加したことではなく、「既にある枠」を使い直したことだった。旅客運送業では、毎月1時間の集合教育が義務付けられている。もともと存在するこの時間枠を、ストレスチェック結果の返却と集団分析の検討に活用することが検討された。意見が出にくいなら、場を変えるのではなく、場の設計を変える必要がある、という判断である。

ただし、全員の場で結果を扱うほど、個人攻撃や空気の悪化のリスクも高まる。そこで、集合教育の前に安全衛生委員会で集団分析結果を事前に確認し、「どう伝えるか」「どんな問いかけなら意見が出るか」「個人攻撃にならない工夫」を先に“もんでおく”運用を置いた。ここが、匿名性が低い小規模事業場で議論を成立させるための重要な準備になった。

集合教育の場では、単年度の結果だけでなく、経年変化を重視して提示した。さらに分析単位も、全体・内勤者・乗務員(隔日/日勤/夜日勤)・内勤者との比較と、勤務形態に即して分けた。ここでの焦点は「誰が悪いか」ではなく「なぜこうなっているのか」だった。勤務形態別の違いが見えると、個人の問題にしなくても、働き方や接触機会の少なさなど“構造”として議論できるようになる。小規模ゆえに起きる発言の怖さを、議論の設計で減らしていった。

同時に、ストレスチェックを安全運行と結び付ける整理を、運行管理の会議とも共有した。疲労や睡眠不足、メンタル状態が判断力に影響し、事故リスクに関係し得るという前提に立つと、ストレスチェックは「健康のため」だけではなく「安全のため」の仕組みになる。ここで、ストレスチェックは安全運行の一部として再定義された。

実践

再定義を“掛け声”で終わらせず、事業場は改善を年間計画へ明記した。年間目標を4項目掲げ、その中に必ず健康関連目標を入れる。ストレスチェック結果を踏まえ、必要だと判断されれば標語にも反映し、会社全体の目標として共有する。ここで意図されたのは、改善を「その年の気分」にしないことだった。必ず計画の中に置き、毎年やることとして固定することで、改善を年中行事化する。

次に、歩合制賃金下で不調が隠れやすいという構造に対して、点呼時健康チェックを導入した。車両の整備点検票と一体化した簡易チェックリストを作り、体調・睡眠・服薬・「いつもとの違い」を確認する。異変があれば運行管理者が声かけし、必要に応じて休憩調整や医療機関紹介につなぐ。プレゼンティーズムを前提に「出勤している人

の中から兆候を拾う」仕組みとして機能する。しかも対面で確認できるため、紙で後から集計するより早い。安全運行の現場動線（点呼）に組み込んだことが、継続性の条件になった。

さらに、年度更新時に全社員面談を導入した。2～3 か月かけて全員と短時間でも対話機会を持つ。短い場合でも 15 分、長い場合は 1 時間に及び、出勤している者を対象に実施する。時間を取ることは大変で、1 か月では終わらない。しかし手応えがあった。家族状況や、健康診断では見えない健康上の課題が語られることがあり、信頼関係形成にもつながった。ここで重要なのは、ストレスチェックが“紙で測る仕組み”から、“日常の対話を作る仕組み”へ踏み込んだ点である。

制度面でも、現場の安心を支える整備が進んだ。乗客に対する恐怖心がストレス要因になり得るデータが見られたことを受け、ハラスメント防止規定を整備した（相談窓口への相談は現時点で多くないという実態も含め、安心・安全の土台として位置付けた）。高齢化に伴い治療が必要な従業員が増える状況に合わせて、治療と仕事の両立支援規定、健康上の取り扱い規定も策定し、産業保健センター等と連携した。安全衛生委員会の議論だけでなく、運行管理会議ともタイアップし、交通事故の分析・再発防止の議題の中で、メンタル状態も含めて扱う統合運用が強化された。

休暇管理も、運行の現実と両立しながら進めた。有給残日数を個別に「あと何日」と知らせるなど、人事総務担当がきめ細かに対応し、取得率の向上につなげた。労働時間管理、休憩時間遵守も徹底し、「皆で制限を決める」形でルールを運用した。夜勤・隔日勤務などで上司支援が低めに出る業界特性に対しては、内勤者の出勤時間を調整して会える機会を作る、集合教育の際に必ず声をかけるなど、接触機会を増やす工夫が積み重ねられた。

ただし、ここには常に制約があった。お金をかけられる範囲には限界があり、出てきた意見の中から「資金的にできるもの」を採択する必要がある。やりたいことがあってもできないジレンマもある。そのため同社は、最初から「低コスト改善」を原則に置き、会社としてできる範囲・できない範囲を明確に伝えたうえで、お金をかけずに効果が上がるものを選び続けた。標語化、集合教育の使い方、点呼時チェック、声かけ、面談の仕組み化——いずれも、現実的制約の中で継続させるための“設計”だった。

その延長線上で、外部評価も活用した。運転者働きやすい職場認定を取得し、2021 年に一つ星、2023 年に二つ星と段階的に星を取得した。環境整備を促進する指標として用い、改善の方向性を外部基準でも確認できる形にした。

変化

経年比較を重視することで、総合健康リスクの変化を把握できるようになり、外部要因の影響も踏まえながら分析し、改善活動を継続できる状態に近づいた。さらに、ストレスチェックを安全の一部として捉える認識が定着し、集合教育の場での意見交換が“自然なもの”として行われるようになった。改善は単発のイベントではなく、年間行事として回り始め、職場全体の意識向上が確認された。

示唆

この事例が示すのは、小規模事業場の弱点(匿名性の低さ、議論のしにくさ)を、制度追加ではなく運用設計で乗り越えている点である。既存の集合教育という枠を結果返却と議論に転用し、安全衛生委員会で事前に“もんで”から全員共有することで発言の障壁を下げ、経年変化と勤務形態別分析で個人攻撃になりにくい構造議論を成立させた。さらに、運行管理会議と統合し「メンタル＝安全」へ再定義することで、健康施策を安全経営の中核へ置いた。加えて、点呼時チェックや全員面談など、現場動線に組み込んだ低コスト施策で、プレゼンティーズムや高齢化の課題にも対応している。規定整備と外部認定の取得で制度化も補強し、改善を年中行事化している。