

よしの さとし ● 筑波大学医学医療系助教などを経て、現在は吉野聡産業医事務所代表、新宿ゲートウェイクリニック院長、ゲートウェイコンサルティング(株)代表取締役。近著に、『早わかりストレスチェック制度』、『「職場のメンタルヘルス」を強化する』(ダイヤモンド社)などがある。

ストレスチェック実施後の職場環境改善の好事例

ストレスチェックが義務化されて2年が経過し、対象の事業場ではおおむね2回目の実施が終了した頃かと思えます。実際に1年目はとりあえずストレスチェックを実施し、面接指導までを終えることに手一杯だった事業場も、2年目になると、このストレスチェックの結果をどのように活用すべきなのか悩まれることでしょう。また、実際にストレスチェックの結果が職場環境改善に活用されなければ、受検者のストレスチェックに関する興味が薄れ、3年目以降の受検率にも大きな影響を及ぼしてしまうものと考えられます。

そこで今回は、ストレスチェック実施後の職場環境改善の好事例をご紹介します。ぜひ、事業所での職場環境改善の参考にしてください。

いざ実践!

事例と対応

1年目は部署ごとの職場環境改善ミーティングを実施して大失敗。2年目は部長級の管理職全員による「会社改善ミーティング」で、働きやすい職場づくりに関する意識が大きく変わった会社(A社、従業員約500名、情報通信業)

ストレスチェック1年目の失敗

課ごとの集団分析を実施したA社。ストレスチェック1年目は、集団分析結果を各課の課長に返却し、課ごとに職場環境改善ミーティングを実施してもらいました。そして、ミーティングで話し合われた職場環境改善プランを衛生委員会できとまとめ、好事例を社内展開しようとした。

実際に衛生委員会に提出されたプランを見てみると、「職場のコミュニケーションの促進を積極的に図っていく」、「残業時間の個人間の偏りが少なくなるように、業務配分を見直す」などといった、一見聞こえの良い定型句がたくさん並んでいました。

私が産業医として個々の従業員にヒアリングをすると、「自分の課の結果が全社平均より悪かったため、課長が不機嫌で話し合いができる雰囲気ではなかった」とか、「結果が良かったのは、自分のマネジメントが適切だからだ、という課長の自慢で終わってしまった」などという意見も多く聞かれ、あまり建設的な議

論がなされなかった様子でした。中には、「うちの課の結果が悪いのは、人事課がいつまでも必要な人の採用を進めないからいけない」などと、他の部署への責任のなすりつけ合いになってしまった職場もあったようです。

確かに、職場環境改善の議論を課長だけに任せてしまえば、平均よりも結果の悪かった課長は良い気分がするものでもありませんし、言い訳や弁明に終始してしまうのも仕方ありません。

ストレスチェック2年目で取り入れた「会社改善ミーティング」

そこで、ストレスチェック2年目の今年は、課ごとのミーティングの前に、会社の部長全員(9名)が集まり、会社全体の結果を見ながら、自分の会社の問題点とその改善策について検討する「会社改善ミーティング」を実施したのです。ここでは全員が部長なので、職位による遠慮もありませんし、個別の部のデータ

ではなく、会社全体のデータを見ながら会社全体のことを話すのですから、誰かが誹謗中傷されることもなければ、自分の部署のことについて弁明する必要もありません。

実際に出てきた意見も、企画部門の部長から「全体的に仕事のコントロールの値が悪いのは、うちの部のせいかもしれない。プロジェクトの上流工程を担っているうちの部がいつも計画より時間を要してしまっていることが多く、開発部門の多くのエンジニアの作業工程に無理が生じてしまっている可能性があると思う。もっと、会社全体でのプロセス管理を見直して、その上で人員配置についても検討する必要があると考える」と他の部署のことを気遣うような発言が見られたり、総務部の部長からは「上司の支援が不足していると感じているのは、客先常駐の従業員が多く、プロジェクト単位で動くため、職制上の上司と業務上のレポートライン(情報共有、指揮命令の経路)が一致していないことなどが影響しているのではないか。もう少し、客先常駐の社員が定期的に会社に顔を出したくなるような空間を作る必要があるのではないか」といった建設的な意見も聞かれました。

会社改善ミーティングの意見を即座に実行

そして、全部長による会社改善ミーティングの意見は、会社の業務管理の中心を担う立場にある人たちの共通認識として役員会にも伝えられ、実際に企画部門の人員配置を増やし、計画を後ろ倒しすることを防いだり、客先常駐の社員のためのオフィスやロッカーの整備などが、即座に実行されたりしたのです。

もちろん、このような取組みが始まってまだ数か月なので、本当の成果は今後のストレスチェックの結果を待たなければいけません。従業員の間でも、「忙しい中で面倒だったけど、ストレスチェックに協力してよかった」というストレスチェック制度自体に対する好意的な意見も聞かれましたし、「自分たちも、もっ

と働きやすい会社を作るためにどうしたらよいか、積極的に発言し、行動していくべきではないかと考えるようになった」などと、従業員間でも職場環境改善に対する意識が変わったという発言も複数聞かれました。

産業医学的視点から見たこの事例の総括

ストレスチェックの職場ごとの集団分析を行う際、問題の部署を見つけ出したいという思いから、個人の結果が特定されない範囲において、細かい集団単位で結果を求める企業が多いように思います。もちろん、高ストレス職場の特定やそこへの高リスクアプローチなどは重要な対策ではありますが、あまり集団が小さくなってしまうと、特定の労働者の結果に引きずられやすくなり、統計学的な差を見出すことすら難しくなってしまいます。

また、高ストレス職場とそうではない職場の差異が発生してしまうのは、実際には単にその部署の管理職のマネジメント能力が問題だけではなく、部署間の人員配置の偏りや、業務プロセスによる影響など、部署内だけで解決できない問題を多くはらんでいます。そう考えると、このように会社全体の結果を、会社の重要な決定に関与する管理職層で、各々がフラットな立場で議論することは本質的な対応を考える上でとても有用な方法と言えるでしょう。

さらに今回は、ストレスチェック結果を受けて行われた会社改善ミーティングの結果を受けて、即座にアクションが取られたことも、従業員の意識変容に大きく関わったと考えられます。

この取組みにより会社自体がストレスチェックの結果を重要に捉えていることも伝わりますし、実際に会社が労働者の働きやすい職場づくりをしていくのだという決意を、従業員全体に伝えることにもつながったものと考えられます。