

ストレス調査の集団分析結果を活用した組織改善アプローチ			
ガイドラインステップ		キーワード (6 つ以内)	・ストレスチェック ・集団分析結果 ・職場環境・風土改善 ・ハイリスクアプローチ ・ポピュレーションアプローチ ・グッドプラクティス
ステップ 5,7,8,9			
改善・取組みの背景と課題	当事業場は製造業の本社、健康管理対象者は現状 2000 名超で、健康管理は健康管理室が独立して実施している。20 年以上前から健康管理室が、年 1 回ストレス調査を実施(ストレスチェックだけでなく、メンタルヘルス風土尺等を同時実施)・分析を行い、200 を超える所属長に、自職場の集団分析結果(以下、組織結果)を返却し部下に展開、必要に応じて健康管理室が結果説明や職場ヒアリングを実施しており、組織結果はその組織の状況をよく反映している事が多いと感じる。継続して実施・結果を解かりやすくフィードバックすることにより、組織にアプローチをするよいきっかけとなっている。しかし、職場がPDCAを回し職場環境・風土の改善(以下、職場改善)に自律的に取り組む状態としては不十分であり、所属長の自律的な職場改善支援や職場のみで職場改善のPDCAを回せるようになることが課題であると考えた。		
改善・取組みの着眼点	個人結果が推測できないであろう小単位(＊)の組織結果まで解析し、組織結果の全体像や自組織の相対的位置をよく理解できるための資料作成など、健康管理室として分析や対応を綿密に行い、組織を対象としたハイリスクアプローチとポピュレーションアプローチの両面から、下記の[回答を有効活用する為の着眼点]に基づきストレス調査全体の改善に取り組んだ。(＊):衛生委員会が審議し、4 人以上の回答がある職場で職場の判定図を、8 人以上の回答がある職場でメンタルヘルス風土尺度の結果を返却することとした。 [回答を有効活用する為の着眼点] ①活用できるデータを収集する為の要件、②結果を職場改善に有効に活用してもらえるようにする為の方法、③結果を理解してもらいやすくなる為の工夫、④職場改善につなげる為のアプローチ方法や現場でのプラクティス、⑤現場からの要望へのサポート、⑥この仕組みの PDCA を回す。		
改善・取組みの概要	<①活用できるデータを収集するために> 出来るだけ多くの対象者に素直に回答してもらう事が重要となる為、個人が特定されないよう工夫(最終的な未回答者は非公開、個人結果が推測されにくい最低人数迄の組織結果、組織結果の差分でも個人の結果が推測されにくい範囲とする)、その他安心して回答してもらう為の工夫(事前に結果返却条件や方法を周知、結果は組織のプライバシーを尊重し自部署以外には同意なく開示しない、人事評価に使用しない事を周知徹底)等。 <②結果を職場改善に有効に活用してもらえるようにするために> 組織改善のヒントにつながるように、組織の仕組みについての調査(2010 年からメンタルヘルス風土尺度)を同時に実施。個人が特定されない範囲(前述)で、会社・部単位のみでなく、所属長が 1 人となる小さな集団等で分析・結果返却、各組織の数年分の過去結果 & 一つ上の組織結果(自部署が所属するより大きな組織の結果)等をつけて所属長へ返却。自分の所属する部単位以上の組織結果は、調査対象者全員に直接公開する等、自身が所属し影響を及ぼす職場の現状が分かる形で返却。 <③結果を理解してもらいやすくなるための工夫> 結果の見方の説明を公開、数年の過去結果や全体のまとめをつけて返却(図1)、本社地区や会社単位の結果だけでなく、その中の部単位やグループ単位でのランキングや分布を公開(表 1, 2)これらの図表は、別途開催している新任管理職メンタルヘルス研修で説明使用し、グッドプラクティスの紹介も行っている。 <④職場改善につなげる為のアプローチ方法や工夫:組織結果返却後の対応> ・グッドプラクティス(GP)の水平展開:ポピュレーションアプローチとして、様々な職場のヒントとなり、活用しやすくなるような情報提供をしたいとの思いで、今まで色々な方法を実施(2010 年度:中間管理職と健康管理室長(統括産業医)の座談会を社内報に掲載、2011 年度:所属長へのヒアリング結果のまとめを、2012 年度:所属長/管理社員/一般社員のヒアリングまとめを、2013 年度～:組織結果説明会での発表資料等を社内の健康管理室掲示板に掲載)してきた。 ・組織結果説明会(ポピュレーションアプローチ):専門家(調査に詳しい社外心理職等)による組織結果説明会と相談会を行っていたが、2013 年度～職場に発表してもらう方法が、より具体的な対策や職場の雰囲気・苦労・工夫が伝わり、お互いに得られるものが多いと思われた為、相談会をやめ、所属長が中心となって職場の取組みのポイントや効果を発表する形式を定着させた。発表職場の選定には、数年間にわたり徐々に改善してくる職場を中心に、異動者が少ない事や職種・会社のバランスを考慮している。説明会は、調査対象の希望者が参加しやすいよう、対面のみでなくオンラインでも参加できるようにしている。 ・所属長への産業医ヒアリング:ハイリスクアプローチとして、ストレスが高く、組織として上手く回っていない事が推測される職場に対し実施し、結果の解釈の仕方の検討や改善対策を共同で検討・実施。		

- ・改善シート(図2):職場での話し合い時や次年度振り返りの際に利用できるシートを作成、全職場で活用できるよう社内掲示板に掲載している。一定の点数以上の職場には、話し合った結果の確認の為、提出してもらっている。
- ・本部長・役員説明:組織結果、産業医ヒアリング・面接、ストレス調査での社員からのフリーコメント等で、産業医が気になった事については、健康管理室長より概要を説明し、コミュニケーションを取りながら、必要に応じ組織紹介等を依頼。部署単独では対応が困難な事について、対応しやすくなるようより上の層に働きかけている。

<⑤現場からの要望へのサポート>

組織結果をさらに小グループに分けることや個別の説明や産業医のディスカッションへの参加など、返却方法やフォロー対応等の要望や課題があれば、可能な限り対応し、次年度に繋げる。

<⑥PDCAを回す> 上記の①～⑤を、更なる改善を検討しながら回している。

写真・図表・イラスト

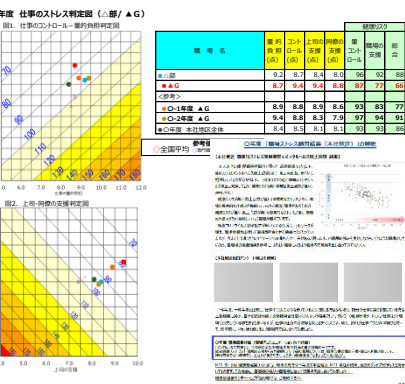


図1:結果返却(経時変化あり)の組織結果とまとめ例

職場名	職場のストレス管理	職場のストレス管理	職場のストレス管理	職場のストレス管理	職場のストレス管理	職場のストレス管理
職場1	9	7.6	5.9	7.3	105	126
職場2	10.2	7.5	7.6	7.9	116	100
職場3	9.1	8.1	7.5	7.3	101	108
職場4	7.8	8.3	6.3	7.6	90	117
職場5	9	7.8	7.8	8.2	103	94
職場6	10.2	8.2	7.9	8.3	94	94
職場7	9.2	7.9	8.1	8.3	103	91
職場8	5.4	8	6.8	6.8	77	121
職場9	9.2	8.7	8.4	8	96	92
職場10	7.4	9.4	6.9	8	79	107
職場11	8.5	8.7	8.2	8.4	91	96
職場12	7.7	8.8	8.1	8	85	95
職場13	9.4	9.3	8.8	8.3	93	86
職場14	7.9	9	8.2	8.5	85	89
職場15	9	8.6	9.2	8.9	95	78
職場16	9.1	9.5	9	9.1	88	78
職場17	8.3	9.3	9.1	8.8	85	79
職場18	7.3	10	9.3	9	74	77
職場19	9.3	9.3	10	10.7	92	61
職場20	5.5	10.2	9.7	9.3	72	71

表1:部・関係会社単位ランキング例(図1の△部は「職場9」)

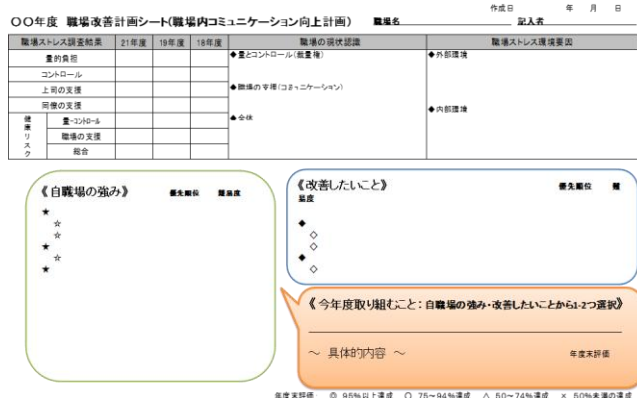


図2:改善シート

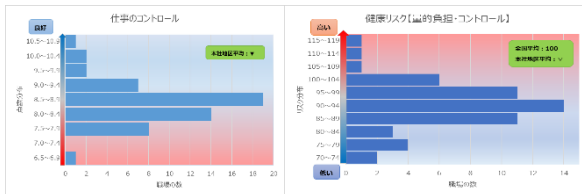
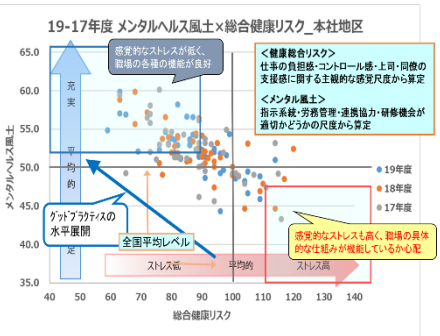


表2:要素別分布(ヒストグラム)例

効果

図3:健康総合リスクとメンタル風土点数(各点は部単位イメージ)



る事によって、所属長の組織結果への興味・理解と改善への意欲が向上した結果と考える。

- ・表3に示すように「感覚的なストレスが高く、職場の仕組みが機能しているか心配な職場(高リスク・風土悪)」の割合が減少し、「感覚的なストレスが低く、職場の仕組みが上手に機能しているような職場(低リスク・風土良)」の割合が増加。
- ・年1回のストレス調査説明会への参加は、当初は数十名の所属長のみだったが、現在は、所属長を中心に200名を超える社員が参加し、自主的に健康管理室に相談にくる所属長もいる等、自律的に職場改善に取り組む職場が増えてきている。

結果を正しく理解してもらい、実践されているGPを共有す

表3:職場の割合

	低リスク・風土良 (≤90, ≤52.5)	高リスク・風土悪 (≥110, ≥47.5)
16年度	23.1%	7.7%
17年度	32.5%	5.0%
18年度	35.7%	2.4%
19年度	43.2%	0%
20年度	50.0%	2.2%

このGPSの経験から学ぶことができるポイント

- ・必要/やるべきと判断したら、継続実施してみる
- ・社員の意見をふまえ、実施方法(上記)のPDCAをきちんと回す
- ・よい職場風土の定着・改善には、長年にわたって着実に継続する事が重要
- ・適切なデータの開示は、所属長との適切なコミュニケーションに繋がる
- ・経営層とのコミュニケーションツールとしても役立った

参考資料

ストレスチェック制度: [ストレスチェック等の職場におけるメンタルヘルス対策・過重労働対策等 | 厚生労働省 \(mhlw.go.jp\)](#)

COI欄

COIなし

投稿者

岡崎浩子,角田倫子

e-mail

2025年2月25日