

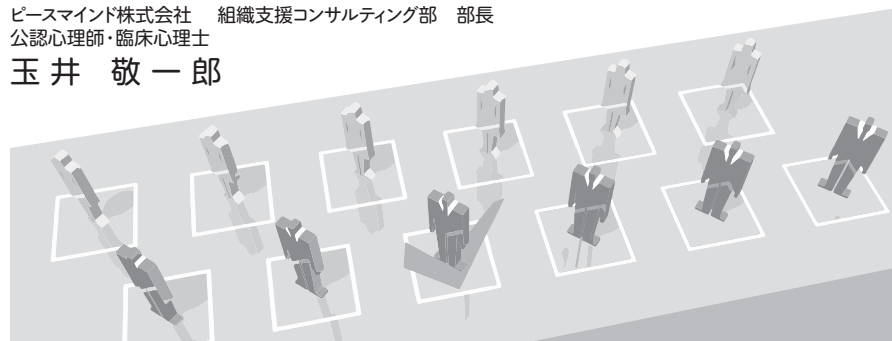
職場環境改善 につなげる

「ストレスチェック」の 活かし方

ストレスチェックの目的の1つに、集団分析を行なうことで職場環境の改善に活かすという目的があります。本稿では、職場環境改善の観点から、ストレスチェックの結果の活かし方や留意点を解説します。

ピースマインド株式会社 組織支援コンサルティング部 部長
公認心理師・臨床心理士

玉井 敬一郎



メンタルヘルス不調、ハラスメント、離職増加の問題など、働く人の心理的ストレスにまつわる課題への対応は、企業が健全な運営をするうえで、ますます重要な要素になってきています。

振り返ると、1999年に労働省（現厚生労働省）より提唱された「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」のなかで「4つのケア」の重要性がうたわれ、その後、2015年の労働

安全衛生法の改正に伴い、従業員50人以上の事業所に対して、年に1度ストレスチェックを実施することが義務付けられました。

また、2024年10月10日、厚生労働省は「ストレスチェック制度等のメンタルヘルス対策に関する検討会」の中間取りまとめの骨子案で、従業員50人未満の事業場にもストレスチェック制度の義務化を拡大する方針を示しました。

これにより、今後は事業規模に

関わらず、働く人々のストレスおよびメンタルヘルス対策が多くの企業において義務的に取り組むべき重要な課題となる見込みです。本稿では、よりよい職場環境づくりのため、特にストレスチェックとその集団分析結果を活用した職場改善について、ヒントの提示と解説をします。

ストレスチェックの目的

ストレスチェックの目的は、大きく分けて2つあります。

(1) セルフケアの向上のため

社員の1人ひとりが、自分のストレスレベルを認識し、心の健康の維持・向上に役立てることを意図しています。

また、いわゆる高ストレス者に該当する社員には、必要に応じて医師との面談を受ける機会を提供することも企業の義務とされています。

(2) 職場環境改善のため

ストレスチェックの結果を集計・分析し、組織全体や部署ごと、あるいは特定の属性ごとのストレスの要因や、その結果生じている課題を把握し、職場の改善に活かすことを目的としています。

ただし、こうした集団分析と職場改善活動は努力義務と位置づけられているため、実施されない場合でも罰則等はありません。

一方で、ストレスチェックを受けた人で職場改善活動に参加していない人と、職場改善活動にも参加した人では、その後の労働生産性において有意な差がみられるという研究結果もあります。

職場改善はメンタルヘルス不調の予防の観点のみならず、社員のパフォーマンス向上につながり得る取組みとも位置づけることができます。

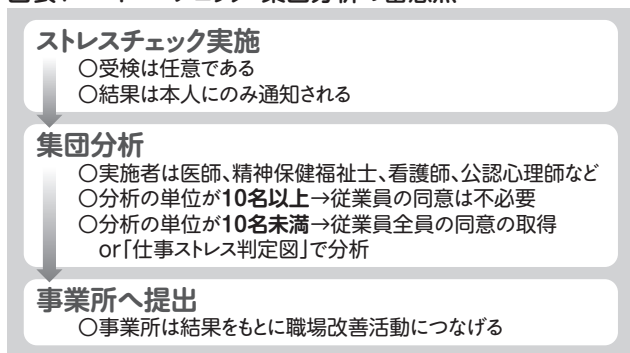
職場環境改善に 活かすためのポイント

ストレスチェックを通じた職場環境改善をより効果的に行なうためには、目的を明確にした集団分析を行なうことが改善の準備として重要になります。

たとえば、「若手の離職が増えている」という課題について、「年代情報」を分析項目とすることで、若手層が何にストレスを感じているのか、その要因分析につなげることが可能となります。

課題に応じた分析項目を設定し、適切な集計・分析方法を採用

図表1 ストレスチェック・集団分析の留意点



出典：ピースマインド株式会社

すること、属性ごとのストレス傾向の違いやストレス要因について、より明確に把握することができま

集団分析結果の取扱いにおける留意点

集団分析を適切に行なううえで、ストレスチェックの結果の取扱いに注意することも重要である(図表1)。

ストレスチェックの個人結果は、受検者本人が自分の結果を把握するという観点から、本人へのみ通知され、人事や管理者は従業員

員の同意がないかぎり結果を知ることではできません。

一方、集団分析結果の場合は、従業員の同意を取らなくとも、人事や管理者は実施者から集計・分析結果を得ることができます。

ただし、部署や特定の属性の集団分析の対象者人数が10名以上であることが推奨されています。

これは、分析結果によって個人が特定されるのを防ぐことが目的です。分析の単位が10名未満の場合、個人特定につながらない方法を取らないかぎり、分析の対象となる従業員全員の同意を得なければ、実施者から分析結果の提供を受けることができません。

職場環境改善活動の形骸化を防ぐには

目的を明確にした集団分析が、より効果的な職場改善につながるわけですが、よく聞かれる実情としては、「ストレスチェックを通じた職場改善活動が形骸化している」という悩みがあります。

形骸化の主な原因は、

- ① ストレスチェックの目的が現場に理解されていない
- ② 職場改善の手段が現場課題と乖離している

- ③ 職場改善の施策が単発的で一貫性がない

そこで、これらの原因を乗り越えるために、それぞれの原因に対する解決策を解説していきます。

解決策①

効果的なKGI・KPIを設定する

現場が職場改善の目的を理解するための第一歩として、まず実施者はもちろん、経営層から一般社員まで職場全体で、

- ストレスチェックがどのような目的で行なわれるのか
- ストレスチェックの結果が何を表わしているのか

を正しく把握していることが重要です。

そのうえで、ストレスチェックと職場改善活動を通じて、よりよい職場づくりを目指すためのKGI (Key Goal Indicator: 達成目標となる指標) や、KPI (Key Performance Indicator: 中間目標となる指標) の設定が解決策の1つとなります。

そこで、まずはストレスチェックを通じて目指すべき「職場のありたい姿」をKGIとして設定します。職場改善の観点では、ストレスチェック自体は組織の状態を

把握する手段なので、ストレスチェックの各指標の改善により、どのような職場になっていくのかをイメージできるKGIが設定された状態をつくることが重要です。

たとえば、「従業員が持続して健康的に働くことができる職場」を実現するために、

- ・ 離職率を現在より○%低下させる
- ・ メンタルヘルス不調による休職率を○%未満におさえる

など、自社の状況に即した指標を定めることが1つの方法です。人事として、あるいは経営としてどのような職場を目指していくかを議論し、それに合ったKGIを設定することを推奨します。

一方のKPIの設定には、ストレスチェックの各項目を使います。具体的には、「57項目版」(厚生労働省推奨の職業性ストレス簡易調査票)であれば、

- ・ 総合健康リスクが100以下
- ・ 高ストレス者比率が10%以下 (全国平均以下)

にすること等が挙げられます。

こうして適切な目標を掲げたいうえで、経営陣や管理職を巻き込み、現場に「自分の部署ならば、どんなことができるか」を考えてもらうことで、職場改善施策が浸

透しやすくなります。

解決策②

モチベーションコントロールで 職場改善への動機づけをする

職場改善を具体的に推進させるために、現場のモチベーションコントロールを意識して、その手段や施策を考えることが重要です。

モチベーションコントロールには、次の2種類があります。

- ・ **ポジティブアプローチ**……強みを伸ばす点に主眼を置いた方法
- ・ **ネガティブアプローチ**……悪い部分の改善に主眼を置いた方法

ネガティブアプローチは、外発的動機づけが起点となります。外発的動機づけとは、モチベーションの源泉が「義務」や「評価」など自分の外にある状態です。

それに対して、ポジティブアプローチは内発的動機づけに結び付きやすくなっています。内発的動機づけは、モチベーションの源泉が「意欲」や「関心」など自分の内側にある状態を指しています。

ストレスチェックは、職場の課題やリスクの発見を目的の1つとしているため、着手すべき事柄が明確である分、悪い部分の改善に主眼を置くネガティブアプローチを用いた職場改善と親和性が高い

と言えます。

ただし現場の管理職としては、過剰に問題を指摘され続けると、職場改善を推進するモチベーションの維持が難しくなる場合もあるため注意が必要で

要です。

一方のポジティブアプローチによる職場改善では、管理職のスキルアップも目的として含まれるため、マネジメント課題の指摘は必ずしも必要ではありません。

最も簡単なポジティブ

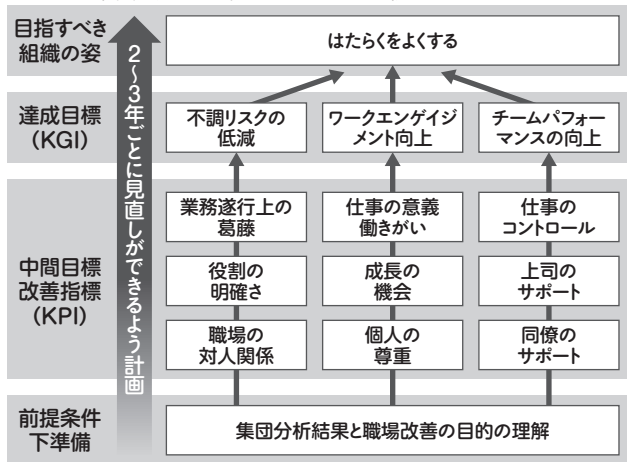
アプローチは、成功事例の共有です。「職場改善がうまくいった部署はこんな工夫をしている」といった社内での好事例を水平展開すると、「そういう工夫なら自部署でもできそうだ」といった内発的動機づけが後押しとなり、モチベーションコントロールに役立ちます。

解決策③

ロードマップを作成して 社内に浸透させる

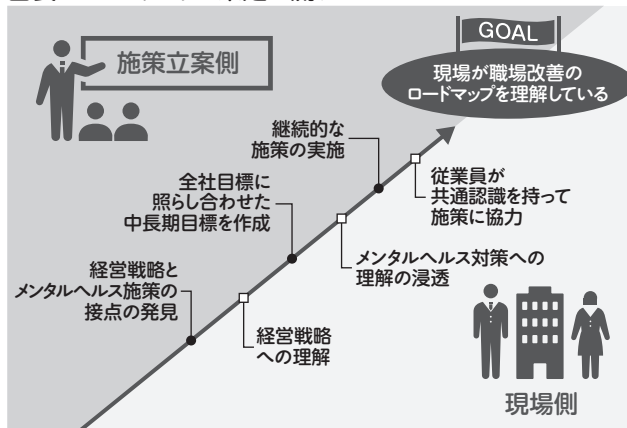
職場改善施策の全体的なつながりや統一感をもたせるために、職場改善施策のロードマップの作成が有効であると考えられます(図

図表2 職場改善施策のロードマップ例



出典：ピースマインド株式会社

図表3 ロードマップ策定の流れ



出典：ピースマインド株式会社

表2)。職場がよりよくなっている状態がイメージできる過程を全社で共有することで、より多くの社員の当事者意識を高めることにつながります。

ロードマップのなかでは、先に述べたKGI(達成目標となる指標)と各部署や職場における改善活動をリンクさせるために、まず全社目標を達成するためには職場がどのような状態になればよいのか、そのためにストレスチェックのどのKPI(中間目標となる指標)を重視するのかを検討し、それらをロードマップの要素として

示していくことが重要です。

加えて、経営層が職場改善に向けた具体的なメッセージを明確に示すことも重要なポイントとなります(図表3)。

今回解説した3つの解決策は、決して準備が楽なものではなく、1つひとつ順番に、数年単位で改善していく心持ちで取り組みを継続する必要があります。

本稿を参考に、「職場のありたい姿」を明確にしたうえで、職場改善施策の推進に取り組んでみてください。



たまい けいいちろう ピースマインド株式会社組織支援コンサルティング部部長。公認心理師・臨床心理士。2013年よりピースマインドにて、EAPやストレスチェックを用いた職場改善施策に関する組織コンサルティング業務に従事。