

<特集>

EAPを活用したストレスチェックの実施

－外部EAPの立場からの事例紹介－

重 田 淳 吾
Jungo Shigeta

医療法人 あけぼの会メンタルヘルスセンター

要約

本稿では、外部EAP（Employee Assistance Program；従業員支援プログラム）における職場環境改善活動の取り組み事例を紹介し、職場環境改善活動が奏効するための要因を検討した。事例では、経営層が取り組みの重要性を理解し活動にも関与したこと、社内のノンヘルスセクターがリーダーシップを取ってEAPと連携しそれぞれの専門性を活かしながら職場をサポートしていったことが、職場環境改善活動を通して当該職場の従業員が達成感・効力感を得るとともにストレスチェックにおける総合健康リスク値の改善に寄与していたと考えられる。

キーワード：EAP、ストレスチェック、職場環境改善活動、ノンヘルスセクター

I. はじめに

EAP（Employee Assistance Program；従業員支援プログラム）は、従業員の職場でのパフォーマンスの維持・向上のため、パフォーマンスに影響を及ぼす個人や組織の問題の解決を支援することを目的としている。EAPは、企業内部に専門スタッフ・部門を置いて活動する内部EAPと、企業とEAP専門機関の契約によって成り立つ外部EAPとに大別される。

EAP専門家に必要な技能として米国EAP協会が表明しているものの一つに、『組織のリーダー（管理職、組合員、人事）等への教育・コンサルテーションを通して問題を抱える社員の管理、職場環境の向上、社員のパフォーマンスの向上を図る』があり、従前よりストレスチェックやそれに伴う職場環境改善活動

への対応を実施しているEAP機関も多く存在している。

本稿では、関西にある外部EAP機関A会におけるストレスチェックと職場環境改善活動の取り組み事例を紹介し、職場環境改善活動が奏効するための要因を検討したい。

なお、事例は本質を損なわない程度に情報を加工している。

II. 事例の紹介

1. 参加型職場環境改善活動

職場環境改善活動には専門家の指導、職場上司や従業員による自主的活動など様々な進め方がある。職場環境改善活動では、対策実施の重要性を事業場全体の課題としてとらえ、事業場全体としてこれらの改善に取り組む体制を作ることが重要となる。また、職場環境改善活動をストレス対策として有効に機能さ

せるためには、対策そのものに積極的に従業員一人一人が携わる参加型で行うことがより望ましいと考えられる。

従業員参加型の職場環境改善活動では、以下のような手順で実施していくことが効果的とされている。

- ・ Step1：組織作り

職場環境改善のために、関係者による推進チームを組織する。事業場全体として取り組むべく組織のトップや職場の責任者（上司）の理解と協力を得る。

- ・ Step2：職場環境等の評価

職場ごとのストレス要因の現状を把握する。

- ・ Step3：改善活動

推進チームを中心としてストレス要因となっている可能性のある問題をできるだけ具体的にリストアップし、関係者での議論・討議の上改善計画を立案・実施する。

- ・ Step4：改善の効果評価

改善活動が完了したら、その効果を評価する。

2. 実施までの経緯

A会とEAP契約を結んでいるK社ではX年より毎年1回8月にストレスチェックを実施している。EAPは毎年ストレスチェックの結果からみられる状況をK社に報告し、メンタルヘルス施策を提案していた。X年に総合健康リスク値の高い部署が出現した。当該職場は夏場が繁忙期にあたり、例年リスク値120前後の結果が続いていたが当年は特に高い値となった。K社ではEAPからの提案も踏まえ、職場ストレスの把握を目的に当該職場の従業員全員に対する保健師によるヒアリングと業務部長による面談を実施した。従業員からは『少人数部署で人間関係が煮詰まりやすい、業務配分が不公平』などの意見があがった。

ヒアリング内容を踏まえ、関連部署の席を移設するレイアウト変更などを実施したが、X+1年のストレスチェックでも前年度並みのリスク値となった。この結果を踏まえ、EAPより職場環境改善を提案し、人事部門やCSR推進部門の担当者がキーマンとなって当該職場に対する職場環境改善活動を実施する運びとなった。

3. 環境改善活動取り組みの実際

次に“Ⅱ－1参加型職場環境改善活動”にて示したStep1～4に沿ってK社での取り組み内容、およびEAPでどのようなサポートを行ったかを示す。

Step1：組織作り

X+1年10月に『職場環境改善』をテーマに経営層向け研修をEAPが担当講師となり実施した。ストレスチェックの結果を説明するとともに、職場における心理社会的リスクの評価と改善を事業者が担うという国際潮流や、企業の社会的責任としての「イキイキ職場づくり」の重要性を説明し、職場環境改善活動に対する理解を得た。

X+1年11月に『職場環境改善』をテーマに、当該職場も含めた管理監督者層向けのラインケア研修をEAPが担当講師となり実施した。職場環境改善活動の進め方のイメージを管理監督者の方々に持っていただき環境改善活動への理解を得るとともに、会社として『職場環境改善を重要な課題と認識している』というメッセージ、姿勢を示す機会でもあった。当該部署の管理監督者が実施責任者となり、職制・人事部門やCSR推進部門・EAPなど社内外からのサポートを受けながら進めていく体制を構築した。

Step2：職場環境等の評価

X+1年8月に実施したストレスチェックの結果を用いた。

Step3：改善活動

X+2年2月に当該部署従業員全員を対象とした職場環境改善活動研修をEAPが担当講師となり実施。職場管理監督者から取り組みの意義等説明していただき、動機づけを高めた上でグループワークの進め方や使用するツール類の説明を行い、改善計画シートを作成した。業務の関係で各職場を半々に分けて2日にわたり実施し、後日職場内のグループごとにアクションリーダーを選任した。改善活動の進め方は、研修終了後アクションリーダーが電話・メールによるEAPのフォローを受けながら職場内で環境改善活動を実施し、研修6か月後を目途に改善活動総括のためのミーティングを開催するという計画を立てた。

X+2年2月の研修ではグループワークで活発な議論がなされていたが、その後の具体的な活動になかなか進まない状況となっていた。環境改善活動に取り組む意義・目的や進め方がうまく浸透していない様子が見られたため、X+2年7月に人事部門、CSR推進部門、当該部署の管理監督者とEAPとで改めて協議し、一般の環境改善活動の目標の再確認と、進め方の再調整を行った。関係者で共有した目標は『当該部署の従業員が、働きやすいストレスの少ない職場環境に近づいていると実感できる、自らの力で改善できたという成功体験を得る、活動を通じて上司や同僚への信頼や関心が増す、会社が当該部署の職場環境やメンタルヘルスに関心を持っていると実感し会社への信頼感が増す』というものであった。月1回、EAP担当者が訪問してアクションリーダーに対するフォローアップミーティングを実施することにより、改善活動の進め方や優先順位の整理、改善策の立案に関するコンサルテーションを行いながら進めていくこととし、取り組みの最後には経営者層同席での改善活動総括発表の場を設ける事とした。

X+2年7～9月、EAPがアクションリーダーと直接相談しながら環境改善活動を進めてい

った。活動開始当初は当該部署の従業員に改善活動に対する戸惑いがあったため、職場が持っている良い点の活用を念頭になるべく負荷が低く具体的に進めやすい取り組みを探り、従前より職場で行われていた小集団活動のフォーマットを活用して進んでいった。従業員の間でも『せっかくの機会なので一歩踏み込んだ話し合いを』という雰囲気も生まれ、皆で職場の改善したい点を話し合えるきっかけとなっていた。以前より職場のストレス状況に危機感を感じていた従業員が推進力となって話し合いが進んでいった。従業員で話し合い、取り組んだ対策内容と、アクションチェックリストにおける対策領域を以下の表に示す。

表 1

アクションチェックリストにおける対策領域		取り組み内容
A	作業計画への参加と情報の共有	マニュアル作成
B	勤務時間と作業編成	休憩時間の確保
C	円滑な作業手順	ルーチン業務の簡略化
		搬入手順の策定
D	作業場環境	環境音楽の導入
		休憩用スペースの設営
E	職場内の相互支援	(活動を通して部署内のコミュニケーション力が向上した)
F	安心できる職場のしくみ	

Step4：改善の効果評価

X+2年12月に行われた成果報告会では代表取締役や担当役員も参加し、当該部署従業員に対するねぎらいの言葉や、報告会の中であがった今後の課題・要望について会社として対応していくことが伝えられた。

定量的評価：X+2年8月のストレスチェックで当該部署の総合健康リスク値に改善が見ら

れた。特に『量的負荷』『同僚の支援』得点が改善していた。

プロセス評価：実施後の聞き取りでは次のような意見や感想があった。取り組みを通じて部署内のコミュニケーション能力が改善した。チーム内の問題点や不満をオープンにし、全員で対策を検討して実行したことでチーム内や普段話すことの少ない人ともコミュニケーションが図れた。マニュアル作成により全体の力量が上がった。作業が効率化でき残業が減った。他の職場とも連携して対応できたことや互いの協力を感謝したい。

Ⅲ. 考察

職場環境改善活動がうまく進むためには、事業場全体の課題として対策実施の重要性をとらえ事業場全体で取り組んでいくことが重要とされている。本事例においても、経営層が取り組みの重要性を理解し各所に号令をかけ、報告会に参加するなど活動に関与したことが大きな要因であると考ええる。また、社内の人事部門やCSR推進部門といったいわゆるノンヘルスセクターがリーダーシップを発揮し、社内担当者とEAPがうまく連携できたことも有効であったと考ええる。ノンヘルスセクターの担当者が経営層から当該部署の従業員までうまく巻き込んで活動を推し進めた。EAPは黒子に徹することができ、今般の取り組みが“不調者・不調部門への手当”や“無理やりやらされる活動”といったものではなく“自分たちが働きやすくなるための前向きな活動”として取り組んでいただけたこと、“EAPは研修だけして現場任せ”“社内担当がEAPに丸投げ”などにならずそれぞれの専門性を活かしながらうまく効果が引き出せるよう連携しながら進められたことが、環境改善活動が有効に機能する上で大きな効力を果たしたと考える。

Ⅳ. おわりに

成果報告会での当該部署の従業員の方々からは、“自分たちの力で働きやすい職場に改善できた”という効力感や達成感を得ている様子が感じられた。職場としての一体感や効力感の向上に貢献できたこと、会社の『この職場をより良い職場に』という思いと当該部署の『活き活きと働きたい・変化を望む』思いをつなぐ支援に携われたことをEAP担当者として非常に嬉しく感じた。今後も個人と組織のパフォーマンス向上のためにより良い支援を行えるよう努めたい。

引用文献

- 川上憲人・守島基博・島津明人・北居明(2014). 健康いきいき職場づくり 現場発組織変革のすすめ, 192-202.
- 川上憲人・堤明純監修(2007). 職場におけるメンタルヘルスのスペシャリスト BOOK, 241-261.
- 中央労働災害防止協会(2010). メンタルヘルスのための職場環境改善, 15-19.
- 中央労働災害防止協会(2010). メンタルヘルス教育研修担当者養成研修テキスト, 77-79.