

タイトル

分散型小売業における DX 活用と BI 可視化によるストレスチェック体制整備

業種・規模

小売業／従業員約 3,500 名（パートタイマーを含めた年間平均雇用人員は約 1 万人規模）／全国に多数店舗を展開する分散型事業構造

主要課題

ストレスチェック受検率の長期的停滞、集団分析結果が改善行動に結びつかない状況、面接指導申出率の低さ、店舗管理職の関心不足、分散店舗構造による統制困難

実施方法

社内人事労務システム(SmartHR)を活用した Web 受検、23 項目版ストレスチェックにワークエンゲージメント指標を追加、BI ツール(Tableau)による層化集団分析、健康経営推進委員会および経営会議等での定期報告

改善施策

特定職種への追加アンケート調査、業務負担構造の再分析、営業部門主導による業務改善、保健師による店舗ヒアリング、良好事例の収集と共有、追加コストなしでの改善実装

導入

本事例の企業は、全国に多数の店舗を展開する小売企業であり、店舗が地理的に分散した組織構造を持っている。従業員数は約 3,500 名であるが、パートタイマーを含めた年間平均雇用人員は約 1 万人規模に達する。店舗単位で業務が運営されるため、売上や業務量、勤務体制は店舗ごとに大きく異なる特徴がある。

同社では社内に産業保健体制を整備しており、専属産業医 2 名、保健師 4 名、看護師 1 名が配置されている。ストレスチェック制度は外部機関に委託するのではなく、常勤産業医が実施者として統括し、社内の人事労務システムを用いて運用していた。従業員は SmartHR 上で質問票に回答し、回答後およそ 1 か月後に健康管理システムの個人ページから結果を確認できる仕組みである。

質問票には標準的な 23 項目版を使用していたが、組織活力を把握するための補助指標として、仕事に対する活力や誇りを問うワークエンゲージメント項目を追加していた。このように制度の運用基盤自体は整備されていたものの、制度の存在が必ずしも組織改善の実行につながっているとは言い難い状態であった。

ストレスチェック制度は本来、個人のセルフケアだけでなく、集団分析を通じた職場環境改善に結びつくことが重要である。しかし同社では、制度が継続的に実施されているにもかかわらず、結果が組織的な改善行動に結びつく仕組みが十分に機能していなかった。

課題

同社のストレスチェック受検率は長期間にわたり 50%前後で推移していた。2017 年は約 49%、2018 年は約 48%、2019 年は約 45%、2020 年も約 46%と、制度が継続しているにもかかわらず半数以上の従業員が回答していない状態が続いていた。2021 年は新型コロナウイルスの影響で実施が見送られたが、それ以前から受検率の停滞は明確な課題として認識されていた。

受検率の低さは、単に回答を促す仕組みが弱かっただけではない。小売業の店舗運営では、売場管理や接客対応など日常業務の優先度が高く、健康施策が後回しになりやすい構造がある。特に店舗責任者である店長の関心が低い場合、従業員に対して受検を促す動きが弱くなる傾向があった。

一方で、高ストレス者割合は 10%から 14%程度で推移しており、心理的負担を抱える従業員が一定数存在することは把握できていた。しかし問題は、こうした結果が具体的な改善行動に結びついていないことであった。店舗ごとの集団分析結果は店長に通知されていたものの、それを店舗運営の課題として捉え、具体的な改善に移す仕組みが十分ではなかった。

さらに、面接指導の申出率も非常に低い状況であった。回答者が数千人規模であるにもかかわらず、医師による面接指導を申し出た人数は 2024 年で 2 名、2025 年で 1 名であり、制度の出口としての機能が十分とは言えなかった。面接は対面とリモートの両方が用意されていたが、実際にはリモートのみが利用されていた。

このように、制度は整備されているものの、受検率の低さ、改善行動の停滞、管理職の関心不足という複数の要因が重なり、ストレスチェック制度が組織改善の仕組みとして十分に機能していない状況が続いていた。

転機

こうした状況を受け、産業保健部門は受検督促の強化だけでは構造的な問題は解決しないと判断した。制度の運用を改善するためには、集団分析結果の「見せ方」を変え、経営レベルの意思決定につなげる必要があると考えたのである。

そこで同社は BI ツールである Tableau を導入し、ストレスチェック結果の可視化を強化した。分析は店舗単位だけでなく、部門別、職位別、雇用区分別など複数のセグメントに分けて実施され、組織のどこに負担が集中しているのかを明確に把握できるようになった。

さらに、人事部門が実施しているワークエンゲージメント調査のデータと組み合わせることで、「ストレス」と「組織活力」を同時に把握できる体制を整えた。この可視化によって、従来は曖昧に認識されていた問題が具体的なデータとして示されるようになった。

分析の結果、店舗内の特定職種において高ストレス割合が高い傾向が確認された。この結果は健康経営推進委員会や経営会議、部室店長会議などの社内会議で共有され、経営判断として改善に取り組む必要がある課題として位置づけられた。

これにより、ストレス対策は産業保健部門だけの取り組みではなく、営業部門が主体的に関与する組織課題として扱われることになった。

実践

改善の取り組みは、特定職種に対する追加アンケート調査から開始された。アンケートの目的は、ストレスの原因を抽象的な印象ではなく、具体的な業務内容として把握することであった。

アンケート結果の分析により、業務負担が集中している作業や役割が明らかになり、これらを改善するために関連部署との調整が進められた。改善は主に業務設計の見直しという形で行われ、追加コストをかけることなく実施された。

同時に、保健師が高ストレス店舗と低ストレス店舗をそれぞれ複数選定し、店長へのヒアリングを行った。ヒアリングでは、集団分析結果の説明とともに店舗の状況を確認し、低リスク店舗の良好事例を収集する取り組みが行われた。

この活動により、店長が自店舗の状況を客観的に理解し、改善の必要性を認識する機会が生まれた。また、良好事例を共有することで、具体的な改善の参考情報を店舗間で共有することが可能になった。

変化

これらの取り組みの結果、ストレスチェックの受検率は大きく改善した。2022 年には約 55%まで上昇し、2023 年は約 57%、2024 年は約 72%、2025 年には約 88%に達した。

この変化は、単なる督促強化ではなく、ストレスチェックが組織の意思決定に活用されるようになったことによるものと考えられる。BI ツールによる可視化により結果が理解しやすくなり、経営会議で議題として扱われることで、店舗や部門においても重要な指標として認識されるようになった。

一方で、面接指導の申出率の低さなど、依然として残る課題もある。しかし、ストレスチェックの結果が組織改善の基礎データとして扱われる体制が整備されたことは、制度運用における重要な進展といえる。

示唆

本事例から得られる示唆は、分散型組織においてストレスチェック制度を機能させるためには、結果を可視化し、経営の意思決定に結びつける仕組みが重要であるという点である。

店舗が多数存在する小売業では、職場環境の状況が店舗ごとに異なるため、分析結果を店舗単位や職種単位で整理し、現場が理解できる形で提示する必要がある。ま

た、BI ツールなどを活用して結果を分かりやすく提示することで、経営会議などで議題として扱われやすくなる。

さらに、産業保健部門だけでなく、営業部門や人事部門など関連部署が連携することで、ストレス対策を業務改善につなげることが可能になる。追加コストを伴わない改善であっても、データ分析と組織的な意思決定を組み合わせることで、制度の実効性を高めることができる。

本事例は、分散型小売業においてストレスチェック制度を単なる調査ではなく、職場環境改善の基盤として活用するための実践例として位置づけられる。