

## タイトル

ストレスチェック制度を起点に制度改革と職場環境改善を並行推進した冷蔵冷凍倉庫業の取組

## 業種・規模

冷蔵冷凍倉庫業／従業員約 140 名（本社および 4 拠点）

## 主要課題

高い高ストレス判定率に対して面接申出が少ないこと、集団分析結果が拠点改善に接続されていないこと、拠点間交流不足、世代間意識差、会議文化の未成熟

## 実施方法

外部機関（PHRF）へ委託し、職業性ストレス簡易調査票 57 項目を紙媒体で実施。集団分析は本社と 4 拠点単位で作成。個人結果は厳封のうえ会社経由で返却。高ストレス者については嘱託医による抽出に基づき面談勧奨を実施。

## 改善施策

物理的職場環境の改善、本社改装、制服廃止、拠点責任者会議の定期化、社内研修拡充、交流支援制度、年功序列制度の廃止と若手登用、グループウェア導入による DX 推進。

---

## 導入

本事例は、冷蔵冷凍倉庫業を営む従業員約 138 名の企業における、ストレスチェック制度の導入を契機とした組織改善の経過を整理したものである。同社は本社のほか港工場、大阪港物流センター、南港工場、咲洲工場の 4 拠点を有する分散型組織であった。産業保健体制は、労働衛生嘱託医 1 名が年 1 回 2 時間訪問する体制であり、産業医選任登録はなされていなかった。日常的な健康課題は近隣医療機関へ相談していたが、継続的な支援が困難となったことを契機に、健康診断実施先であった PHRF へ相談がなされ、ストレスチェック制度の導入が決定された。

ストレスチェックは 57 項目の職業性ストレス簡易調査票を用い、紙媒体で実施された。受検率は 97.1%と高く、制度自体は円滑に運用された。一方で、高ストレス判定者は 18.7%と約 2 割に達していたにもかかわらず、本人からの面接申出は 1 名にとどまった。この結果は、制度が形式的には機能しているものの、行動変化には十分に接続していない可能性を示唆していた。

---

## 課題

ストレスチェック結果は本社において参照されていたが、拠点への体系的なフィードバックは行われていなかった。すなわち、個人の状態は把握されているが、組織改善に接続されていない状態であった。

同時期、総務部門では別の組織課題が認識されていた。拠点間の交流不足、会議文化の未成熟、世代間の価値観の差、情報共有の遅れである。これらはストレスチェックの数値とは直接結び付けられていなかったが、組織運営上の課題として蓄積していた。

また、面接指導については制度上は対面面談を予定していたものの、実際には申出が少なく、嘱託医による対象者抽出に基づく面談勧奨を行うにとどまっていた。制度は存在するが、主体的活用に至っていないという課題が存在していた。

この状況を踏まえ、担当部門ではストレスチェック制度を単独で高度化するのではなく、組織改革と並行して進める方針が検討された。

---

## 転機

最初に選択された施策は、心理的領域ではなく、物理的職場環境の改善であった。本社の改装において壁紙の張替えと什器の入れ替えを実施し、投資額は約 200 万円であった。明るい色調への変更により受付や事務所の印象は改善し、従業員からも好意的に受け止められた。

さらに、女性事務職の制服を廃止し、服装の自由度を高めた。冬季にはパンツ着用品が可能となり下肢の冷え対策にもつながった。これらの施策は心理的安全性という抽象概念ではなく、日常業務の環境改善として位置付けられた。

「まず目につくところから変える」という方針は、組織改革への抵抗を抑え、変化を受容しやすくするための戦略であった。

---

## 実践

物理環境改善と並行し、拠点間連携の強化が進められた。従来はほとんど存在しなかった拠点責任者会議が定期開催されるようになり、工場長や課長レベルでの意見交換が増加した。これにより、拠点間の情報共有が活発化し、業務支援や他拠点訪問の機会が生まれた。

社内研修の機会も増加し、交流会への補助制度が整備された。年間費用は約 500 万円であった。これらの交流を通じて、ある拠点で実施されていた棚とテプラを活用した物品管理方法が他拠点へ横展開されるなど、好事例の共有が確認された。

制度面では、年功序列制度を廃止し、30 歳代・40 歳代の管理職登用を進めた。背景には、年代間意識差への問題意識があった。中途入社社員の意見や他社経験を活かす仕組みを整え、成功体験を積ませることを重視した。

さらに、業務効率化のためグループウェアを導入し、投資額は約 100 万円であった。スマートフォンからのスケジュール共有やワークフロー管理が可能となり、タスク把握が容易になった。

---

## 変化

これらの取組により、職場の印象は明るくなり、拠点間交流が増加した。業務支援の発生により負担軽減が確認され、好事例の横展開が進んだ。従業員からは職場の居心地が向上したとの評価が得られている。

ストレスチェックの数値的効果については前後比較は実施されていないが、制度は単独で運用されるものから、組織改革の一部として位置付けられる段階へ移行した。

---

## 示唆

本事例の特徴は、ストレスチェック制度を単体で高度化するのではなく、制度改革および物理的職場環境改善と並行推進した点にある。面談申出が少ない状況でも改善は開始可能であり、物理的環境改善は組織変革の入口として有効である。また、拠点間連携の強化は業務負担軽減に寄与し、制度改革と DX は相互補完関係にある。

制度導入初期段階において、心理的領域に直接踏み込むのではなく、可視化可能な改善から着手する方法は、再現可能性の高い実践モデルと整理できる。