

タイトル

プロジェクト型事業における分散勤務環境でのストレスチェック活用と職場環境改善の取り組み

業種・規模

プログラム開発業／従業員約 50 名規模

主要課題

在宅勤務および客先常駐による分散勤務環境の中で、社員の孤立やストレス状態を把握しにくいこと。また、半年から 1 年程度のプロジェクト単位で業務が進むため、職場単位での集団分析や職場環境改善が難しいという構造的課題を抱えていた。

実施方法

社内でストレスチェック制度を運用し、嘱託産業医と産業看護職の協力のもと質問票を配布・回収。高ストレス者にはオンライン面談を実施するとともに、営業部門による定期訪問や社員面談を通じて個々の状況を把握した。

改善施策

営業担当による定期訪問、若手社員による全員面談、プロジェクトと社員の適性を踏まえたマッチング調整、問題が生じた場合の再アサインなどを組み合わせ、分散勤務環境でも社員の状態を把握できる体制を整えた。

導入

関東地方に本社を置くプログラム開発企業 A 社では、システム開発を中心としたプロジェクト型の事業を展開している。社員の多くは自社オフィスではなく、顧客企業の開発現場に常駐するか、在宅勤務で作業を行う形で働いている。プロジェクトの期間は半年から 1 年程度のものが多く、社員はその都度異なる顧客先や業務環境で働くことになる。

本社には管理部門と営業部門が配置されており、嘱託産業医と産業看護職も選任されている。しかし、日常業務の多くが客先や在宅で行われるため、本社で社員の様子を直接把握する機会は限られていた。企業としては、社員の健康状態や職場環境を適切に把握しながら事業を進めていく必要があり、ストレスチェック制度の運用もその一環として実施されていた。

制度としては整備されていたものの、分散勤務という働き方の特性から、結果をどのように職場環境改善に結びつけていくかが重要なテーマとなっていた。

課題

A 社では、ストレスチェックの質問票をメールで配布し、回答もメールで回収する方法を採用している。質問票は 57 項目版を使用しており、通常の上司評価に加えて「会社側の上司」と「客先の上司」の両方について評価できるように設計されている。

このような設計は、客先常駐型の働き方に合わせた工夫であった。社員の業務指示の多くは客先の担当者から出されるため、会社側の管理職だけを対象とした評価では実態を把握できないためである。

制度の受検率は 94%と高く、高ストレスと判定される社員の割合は約 8%であった。高ストレスと判定された社員には、産業医または産業看護職による面接指導の機会が提供され、希望者の約 66%が実際に面接を受けている。

しかし、制度運用の中で大きな課題となっていたのが、集団分析の活用であった。一般的な企業では部署単位などで分析を行うが、A 社の場合、社員はプロジェクト単位で客先に配置されるため、同じ職場に長期間所属する社員が少ない。場合によっては同社社員が 2~3 人しかいないプロジェクトもあり、統計的に意味のある集団分析が難しい状況であった。

また、在宅勤務や客先常駐が中心となることで、社員同士の交流機会が少なくなり、孤立が進みやすいという問題もあった。特にコロナ禍以降は在宅勤務が増え、社員の状況を会社側が把握しにくくなったことに、経営陣も危機感を抱いていた。

さらに、客先企業との関係性も課題となっていた。重要な顧客である場合、勤務環境に関する問題を会社として指摘しにくいケースもあるためである。一方で、IT エンジニアには一人で作業を進めることを好む性格の社員も多く、自ら相談を持ちかけるケースが少ないという特徴もあった。

このような状況の中で、ストレスチェック制度をどのように職場環境改善につなげるかが、A 社にとって重要なテーマとなっていた。

転機

こうした状況を踏まえ、会社では社員との接点を増やす取り組みを段階的に進めることになった。

まず中心的な役割を担ったのが営業部門である。A社では営業担当者が顧客企業との窓口となるだけでなく、社員の配置やプロジェクト調整にも関わっている。営業担当者は定期的に客先を訪問する機会があるため、その際に現場の社員と直接話す時間を設け、業務環境や体調の状況を確認するようにした。

さらに、社員が営業担当には話しにくい内容もあるのではないかという考えから、本社の若手社員が年に一度、全社員と面談を行う取り組みも開始された。この面談は業務評価を目的としたものではなく、雑談を含めた気軽なコミュニケーションの場として設定された。

こうした取り組みの背景には、「社員の状況をできるだけ早く把握する」という会社の方針があった。プロジェクト型の働き方では、一度問題が深刻化すると対応が難しくなるため、早期に兆候を捉えることが重要だと考えられたのである。

実践

ストレスチェックの結果は個人ごとにメールで返却され、高ストレスと判定された社員には事務従事者が直接連絡を取り、面接指導の希望を確認する仕組みが整えられている。面談は自宅からオンラインで実施することも可能であり、客先常駐の場合には顧客企業の会議室や外部の会議室を利用して実施されることもあった。

一方で、集団分析の結果は参考情報として扱われることが多かった。プロジェクト単位での人数が少ないため、分析結果だけでは実態を判断しにくいからである。そのため、営業担当者が現場で得た情報と分析結果を照らし合わせることで、より実態に近い状況把握を行うようにしていた。

また、社員の配置についても改善が進められた。営業担当者は客先企業の業務内容や職場環境を把握しているため、社員の性格や適性と照らし合わせながらプロジェクトへの配置を検討するようになった。

もし配置がうまくいかなかった場合には、社員に無理をさせるのではなく、できるだけ早く別のプロジェクトへ再配置することが検討される。特にハラスメントなどの問題が発生した場合には、社長名で顧客企業に申し入れを行うこともあるという。

このような対応が可能だった背景には、A 社が複数のプロジェクトを同時に受注していることがある。プロジェクト数に余裕があるため、社員を無理に同じ現場に留める必要がなく、比較的柔軟に配置を調整できる環境が整っていた。

変化

こうした取り組みを続ける中で、いくつかの変化が見られるようになった。

まず、営業担当者による定期訪問や全員面談によって、社員の状況を早期に把握できるケースが増えてきた。業務負担や職場環境に関する問題が深刻化する前に相談を受けることができるようになり、対応の選択肢も広がった。

また、社員の適性を考慮した配置調整が進んだことで、プロジェクトとのミスマッチも減少した。ストレスチェックの結果の中でも、特に「上司からの支援」に関する項目は重要な参考情報として活用され、次の配置を検討する際の判断材料となっている。

さらに、会社として社員と継続的に接点を持つ仕組みが整ったことで、在宅勤務や客先常駐による孤立感の軽減にもつながっていると感じられている。

これらの取り組みの多くは社内スタッフの工夫によって実現されており、外部サービスに大きな費用をかけることなく運用されている点も特徴である。

示唆

A 社の事例は、分散勤務環境におけるストレスチェック制度の活用方法を示している。

プロジェクト型の働き方では、部署単位での集団分析が難しい場合もある。そのような場合でも、営業担当者の訪問や社員面談など、日常業務の中で得られる情報を組み合わせることで、社員の状況を把握することが可能になる。

また、ストレスチェックの結果を単独で判断するのではなく、現場の情報と照らし合わせて活用することで、より実態に近い分析が可能になる。

さらに、社員の適性を考慮した配置調整や、問題が生じた際の早期対応など、柔軟な人員配置が職場環境改善につながる可能性も示唆されている。

分散勤務が一般化する中で、社員との接点をどのように維持するかは多くの企業に共通する課題である。A社の取り組みは、制度運用と日常的なコミュニケーションを組み合わせることで、その課題に対応しようとする実践例の一つといえる。