

タイトル

労務管理の標準化と報告ルート整備により人材定着と職場環境改善を進めた多拠点飲食企業の事例

業種・規模

飲食業／従業員約 42,000 名（うちストレスチェック対象約 14,000 名）
全国で多店舗展開しており、店舗の多くは従業員 50 名未満の小規模事業場で構成されている。

主要課題

ストレスチェック制度の導入後も、受検率は 60% 台にとどまり、高ストレス判定割合は約 17% と比較的高い状態であった。面接指導の申出率は約 1% と低く、制度の結果が十分に職場環境改善へ結びついていない可能性があった。また、多店舗展開企業であるため店舗ごとの労務管理水準にばらつきがあり、アルバイトの定着不足や慢性的な人員不足が現場運営の大きな課題となっていた。

実施方法

ストレスチェックの実施は WEB 方式とし、EAP 機関および産業医へ外部委託する体制を整備した。EAP 機関は集団分析および結果報告説明会を担当し、嘱託産業医は高ストレス者への面談対応を担った。また、店舗管理者に対する定期研修を実施し、労務管理の基本やハラスメント対応などについて継続的に教育を行った。

改善施策

労働時間管理の見直し、アルバイト教育の体系化、現場からの報告ルートの整備、ハラスメント対応体制の強化などを段階的に進めた。また、ストレスチェックの集団分析結果を部門の課題設定や目標管理に組み込むことで、制度と職場改善を連動させる取り組みを進めた。

導入

本事例は、全国に多数の店舗を展開する飲食企業における職場環境改善の取り組みである。

同社は関東地域に本社を置き、工場や店舗を全国に展開している。従業員数はパート社員を含め約 42,000 名に達しており、そのうちストレスチェックの対象者は約 14,000 名であった。

店舗の多くは小規模事業場で構成されており、店舗ごとに従業員数や勤務形態が大きく異なる特徴があった。こうした環境の中で、2019年に全事業場を対象としたストレスチェック制度が導入された。制度導入の背景には、事業拡大による従業員数の増加に伴い、メンタルヘルス対策の重要性が高まっていたことがある。また、社内でコンプライアンス意識が高まり、労務管理体制の整備を進める必要性が認識されていたことも導入の契機となった。

ストレスチェックの実施はWEB方式で行われ、EAP機関が集団分析と結果説明会を担当し、産業医が高ストレス者への面談対応を担う体制が整えられた。このように制度の運用体制は整備されたものの、制度をどのように職場環境改善へ結びつけていくかが大きな課題となっていた。

課題

制度運用を開始した後、いくつかの課題が明らかになった。

まず、受検率は60%台にとどまり、必ずしも十分な水準とはいえない状況であった。さらに、高ストレス判定割合は約17%であり、職場環境に一定の負荷が存在している可能性が示唆された。一方で、面接指導の申出率は約1%にとどまり、高ストレス者が十分に支援につながっていない可能性も考えられた。

集団分析は受検者が3名以上いる店舗や部門単位で実施されていた。EAP機関による結果報告会は総務部門や人事責任者を対象に実施され、その後、各部門長に対して説明会が行われていた。総務部門は各部門に対し、分析結果を次年度の課題や目標に反映させるよう依頼していたが、実際にどのような改善が行われているのかまで十分に把握できていない状況があった。

さらに、職場環境改善を進める上で最大の障害となっていたのが、慢性的な人員不足であった。アルバイトが定着しない状況が続くと、店舗管理者は日常業務に追われ、職場改善に取り組む余裕を持つことが難しくなる。結果として、制度があっても改善活動にまで手が回らない状況が生まれていた。

転機

こうした状況を受け、同社ではストレスチェック制度そのものの改善ではなく、**労務管理の基本を見直すことが必要であると判断した。**

2019年頃から、店舗管理者のレベルで労務管理の基本を徹底する取り組みが始まった。具体的には、1～2か月に1回の頻度で社内研修を実施し、労働時間管理、休日確保、ハラスメント対応、コンプライアンスなどについて継続的に教育を行う方針が示された。

この取り組みは、単に制度を理解するための研修ではなく、店舗運営の中で労務管理を実践できる管理者を育成することを目的としていた。また、同時に現場の声を本社へ届ける報告ルートを整備し、問題が把握された場合には迅速に対応できる体制を整えることも進められた。

実践

労務管理の改善を進める中で、いくつかの具体的な取り組みが行われた。

まず、労働時間制度の見直しが実施された。従来は変形労働時間制が採用されていたが、勤務時間の管理が複雑になりやすい側面があった。そのため、固定勤務制へ移行し、スケジュール作成の段階から労働時間や休日の確保を意識した勤務管理を行うようにした。

次に、アルバイト教育の体系化が進められた。これまで店舗ごとに行われていた教育内容を整理し、共通の教育プログラムを整備した。業務スキルを身につけたアルバイトが定着するようになることで、店舗運営の安定化を図ることが目的であった。最近では、臨時で店舗責任者を担う可能性のあるアルバイトにも研修を拡大している。

また、ハラスメント対応体制の強化も行われた。高ストレス面談などを通じて問題が把握された場合には、社内のハラスメント対応チームと連携し、関係部署と協力しながら迅速に対応する仕組みが整えられた。

さらに、ストレスチェックの集団分析結果は社内研修の場で共有され、店舗管理者が早い段階で課題を認識できるようになった。分析結果は次年度の部門目標にも組み込まれ、改善活動と制度運用を連動させる取り組みが進められた。

これらの取り組みを支えるための投資は、社内研修などを含めると数千万円規模に達した。研修講師は外部ではなく総務部門などの社内人材が担当し、企業内部の知見を活用しながら取り組みが進められた。

変化

これらの取り組みが進むにつれ、職場環境にも徐々に変化が見られるようになった。

まず、アルバイトの定着率が向上し、人員不足の状況が緩和されるようになった。人材が安定して配置されることで、店舗管理者にも一定の余裕が生まれ、職場環境改善に取り組む時間を確保できるようになった。

また、労働時間管理や休日確保が徹底されたことで、店舗の働き方にも変化が生まれた。現場では職場の雰囲気以前より良くなったと感じる声もあり、働きやすい環境づくりが進んだと認識されている。

ストレスチェックの結果についても、高ストレス者の割合は経年的に減少してきていると感じられている。制度の結果を直接的な指標として管理しているわけではないものの、労務管理の改善や人材定着の進展が職場環境に良い影響を与えている可能性が示唆されている。

示唆

本事例は、多店舗展開企業における職場環境改善の進め方を示すものである。

まず、労務管理の基本が現場レベルで実践されることが、職場環境改善の前提条件となることが示唆される。人員不足が深刻な状況では、現場の管理者が改善活動に取り組む余裕を持つことが難しいため、まずは労働時間管理や人材定着の仕組みを整えることが重要となる。

また、現場の声を本社に届ける報告ルートを整備することで、問題を早期に把握し対応できる体制が構築される。こうした情報共有の仕組みは、多店舗企業において特に重要な役割を果たす。

さらに、ストレスチェックの集団分析結果を部門の課題設定や目標管理に組み込むことで、制度の結果を実際の職場改善につなげることが可能になる。

この事例は、ストレスチェック制度を単独の施策として運用するのではなく、労務管理の改善や人材定着の取り組みと連動させることで、職場環境改善の効果を高めることができることを示している。