

タイトル

中規模建設業におけるストレスチェック制度の「受検中心型」から制度統合型への再設計事例

業種・規模

建設業（設備・施工）

従業員約 750 名、全国に複数支社を有する中規模企業

主要課題

受検率が高いものの制度が行動につながらず、高ストレス者面談の申出が極めて少ない状況が続いていた。また、集団分析の結果が職場環境改善施策に十分活用されておらず、拠点分散型の組織構造により施策の浸透も難しい状況にあった。

実施方法

ストレスチェック制度を単独の健康管理施策として扱うのではなく、教育施策、相談体制、健康経営施策と統合する形で再設計を行った。

改善施策

高ストレス面談制度の周知強化、ジョブクラフティング研修の導入、階層別研修、外部相談窓口の整備、健康行動推進リーダーの配置、全社員参加型活動、オフィス環境改善などを段階的に実施した。

導入

設備施工を主事業とする中規模建設企業では、長年にわたり外部 EAP 機関を活用した Web 方式のストレスチェックを実施してきた。制度の運用自体は安定しており、2025 年度の受検率は 94.4% と非常に高い水準を維持していた。制度が義務化されて以降、一時的に受検率が低下した時期もあったが、近年は再び上昇し、会社としても制度の定着は順調であると認識されていた。

しかし、人事労務部門と産業保健スタッフは、制度の運用状況に違和感を抱いていた。受検率が高い一方で、高ストレス者と判定される割合は 12.7% で推移しているにもかかわらず、本人の申し出による医師面談の実施率は 0.4% にとどまっていた。制

度としては実施されているものの、その結果が具体的な行動につながっていない状況が続いていたのである。

同社は全国に複数の支社を持つ施工会社であり、現場勤務者の多くは直行直帰型の働き方をしている。さらに管理職の多くはプレイングマネージャーとして施工管理業務とマネジメントを兼務していた。そのため、従業員が同じ場所に集まり対話を行う機会は限られていた。ストレスチェックの結果を共有し、職場改善について議論する機会を確保すること自体が難しい組織構造であった。

こうした背景のもとで、制度は継続しているものの、職場環境改善につながる実効性が十分に発揮されていないという問題意識が社内で共有されるようになった。

課題

制度の停滞要因は複数の観点から整理された。

第一に、ストレスチェック制度が「受検のみで完結する制度」になっていた点である。受検率の高さが制度運用の評価指標となり、その後の行動、特に高ストレス者面談や職場改善活動に十分な注意が向けられていなかった。実際、過去には複数の従業員の回答をまとめて一人が入力していた事例も確認されており、受検率という数値が過度に重視された結果、本来の目的が形骸化する場面も見られた。

第二に、医師面談への心理的障壁が存在していたことである。高ストレスと判定された従業員の中には、面談を受けることで人事評価や処遇に影響が生じるのではないかという不安を抱く者も多かった。その結果、制度上は面談の機会が用意されていても、実際の申出には結びついていなかった。

第三に、集団分析の結果と職場改善活動が分断されていたことである。集団分析は毎年実施されていたが、その結果が教育施策や組織改善活動と直接結び付く仕組みは十分に整備されていなかった。

さらに、建設業特有の働き方も課題を複雑にしていた。全国に分散した拠点、直行直帰の勤務形態、プレイングマネージャー化した管理職という構造により、結果の共有や対話の機会を確保すること自体が難しい状況にあったのである。

転機

制度の再設計に向けて最初に取り組みられたのは、高ストレス者面談制度に対する誤解の解消であった。

社内では、面談を受けることによって評価や処遇に不利益が生じることはないこと、面談は本人の健康を守るための制度であることを繰り返し周知した。また、面談は対面形式だけでなくWeb形式でも実施できることを明確にし、現場勤務者でも利用しやすい環境を整えた。これらの情報はメールや社内資料を通じて継続的に発信され、定期的なリマインドも行われた。

同時に、集団分析結果の活用方法についても見直しが行われた。分析結果を詳細に確認したところ、「仕事の意義」および「ワーク・エンゲイジメント」の指標が全国平均より低い傾向にあることが確認された。ワーク・エンゲイジメントとは、仕事に対する活力、熱意、没頭といった前向きな心理状態を示す概念であり、組織の活力を示す重要な指標である。

この結果を踏まえ、集団分析を単なる報告資料として扱うのではなく、教育施策と連動させる方針が整理された。

実践

まず実施されたのがジョブクラフティング研修の導入である。ジョブクラフティングとは、従業員自身が仕事の意味や進め方を主体的に捉え直し、自分の役割を再構築していく取り組みを指す。

研修は階層別に実施され、まず経営層と管理職を対象とした研修が行われた。外部の研究者の協力を得て、仕事の意義を再認識し、組織内での役割をどのように捉え直すかについて学ぶ機会が設けられた。その後、ジョブクラフティングに関するアンケート調査を実施し、今後は専用アプリの導入による継続的な取組も検討されている。

同時に、健康経営優良法人認定の取得を契機として、社内の健康施策の整理が行われた。それまで個別に実施されていたストレスチェック、研修、相談窓口などの施策を一体的な健康経営施策として統合し、経営会議でも定期的に報告される仕組みが整備された。

相談体制の整備も進められた。労働基準監督署からの助言を契機として、外部専門機関による「こころとからだの相談窓口」が設置された。専門職による相談体制を整備することで、従業員が安心して相談できる環境が整えられた。

さらに、健康経営度調査の結果を踏まえ、各事業所に健康行動推進リーダーが配置された。各拠点では経済産業省が提示する「健康を保持・増進する行動」を参考に、具体的な健康行動を設定し、継続的な取組が開始された。

職場の対話機会を増やす取組として、全社員参加型の発表活動も導入された。部門ごとの会議を活用し、メンバーへの感謝を表明する機会を設けるなど、組織内のコミュニケーションを促進する取組が行われた。

また、オフィスの新築や改修に伴いフリーアドレス制度が導入され、部署間の交流を促進する物理的環境整備も進められた。

変化

これらの施策は現在も継続しており、数値による効果評価はまだ途中段階にある。しかし、組織運営の面ではいくつかの変化が確認されている。

まず、集団分析結果が経営会議で共有されるようになり、経営層が組織の心理的状态を把握する仕組みが整えられた。これにより、ストレスチェック制度は単なる健康管理制度ではなく、組織運営の基礎情報として活用されるようになった。

また、ストレスチェックは単独施策ではなく、健康経営施策の一部として整理されるようになった。制度の位置づけが変化したことで、研修、相談体制、職場環境改善などの施策が相互に連携する構造が形成されている。

示唆

本事例は、ストレスチェック制度の改善過程を示す事例である。

受検率の高さは制度の定着を示す重要な指標であるが、それだけでは制度が十分に機能しているとは言えない。制度の目的は受検そのものではなく、結果を活用して職場環境を改善することにある。

また、高ストレス者面談の申出には心理的障壁が存在するため、制度の周知だけでなく、不利益が生じないことを継続的に伝える取組が必要である。

さらに、集団分析結果を教育施策と連動させることで、分析結果が組織改善の具体的な行動につながる可能性が高まる。

ストレスチェック制度は単独の健康管理制度として運用するのではなく、教育施策、相談体制、健康経営施策などと統合することで、組織全体の改善施策として機能する。本事例は、その再設計の過程を示している。