

## 従業員のストレス値を下げながら

# 売上向上につながる方法

流通業のストレスチェックを行っていますと、従業員のストレス値の高い店舗は売上が良いことが多く見られます。従業員のストレス値をむやみに低下させることは売上を低下させる危険性があり、流通企業は、ストレスチェック項目一つ一つを意識しながら、売上向上を行いつつ、従業員のストレス値を下げる政策が求められています。



### ストレスチェックの目的と今後の課題

2015年から従業員50人以上の企業にはストレスチェック実施が義務化されました。今年(2024年)はストレスチェックが始まり、10年が経過しようとしています。厚生労働省のガイドブック等を参考にし、ストレスチェックの目的をまとめてみます。

- 1.労働者のメンタルヘルス不調を未然に防止する
- 2.ストレスの原因となる職場環境の改善につなげる

の2点です。

特にストレスチェックで強化しているのは、従業員の鬱などの精神疾患の早期発見と対応です。鬱病は、労働意欲を低減させ、場合によっては長期休暇や労働者の自殺等を引き起こす恐れがあることは知られています。鬱の予防のためには、高ストレス者に対して産業医によるカウンセリングを推奨しています。企業として高ストレス者に対して素早い対応をすることで、鬱病等の精神疾患を防ぐことを厚生労働省は求めているのです。

しかし、ストレスチェックは課題もあります。ストレスチェックは、前述のように労働者のメンタルヘルス異常を防ぐことを目的にしていますが、労働者のストレスを低減していくことが、企業の業績にどれくらい影響あるかというとは研究データが少なくわかっていません。いくつかの研究データはありますが、企業の規模、

業種、企業文化等が異なると、当然データは整合性が怪しくなり、各企業は試行錯誤しているのが実態です。

一般的に「労働者のストレスが低減できれば、労働意欲がわき生産性が上がる」と考えられていますが、実際にはそのようなになっていないケースも多く見受けられます。ストレスチェックは、工場従事者やホワイトカラー従事者、流通業、サービス従事者が同じチェック項目で行っていますので、ここにいくつかの課題があります。例えば、ストレスチェック項目の中に

- 1.非常にたくさんの仕事をしなければいけない
- 2.時間内に仕事が処理しきれない
- 3.一生懸命働かなければならない
- 4.かなり注意を集中する必要がある

という項目がありますが、上記の項目は流通業においてたくさん仕事をするには生産性の向上につながりますが、ストレスチェックではストレス項目となってしまいます。もし、上記の項目を改善し、社員にたくさん仕事をさせない、時間内に仕事の処理ができなくても仕方がない、一生懸命働かなくてもよい、集中力は必要としないというようなことであれば、生産性はかなり落ちてしまいます。

ストレスチェックを行う部署は主に人事部や総務部が多いのですが、ストレスの低減は決して企業の生産性や売上の向上につながるものではないということはある程度、営業部と共有化しておかなければなりません。もちろん、従業員の

ストレスを低減していくことに、力を入れていくべきですが、企業の生産性の向上とともに、上がっていくストレスもあり、売上向上とストレス値の低下とのバランスの取れた政策が求められます。

図表1は、全国衛生団体連合会の2023年のストレスチェックの調査結果ですが、各項目によってストレス値にバラつきがあることが解ります。

ストレスの改善には、4つの取り組みがあります。その取り組みとは

- 1.本部で改善していく取り組み
- 2.店舗管理者が改善していく取り組み
- 3.チームで改善していく取り組み
- 4.個人で改善していく取り組み

です。

### ストレスチェックの4つの政策

それぞれの対策方法をご紹介します。

**1 企業本部が改善していく取り組み**  
ストレスチェックの中で、現場がなかなかできない項目があります。その項目に、職場の物理的環境があります。職場の物理的環境のストレスチェック項目では

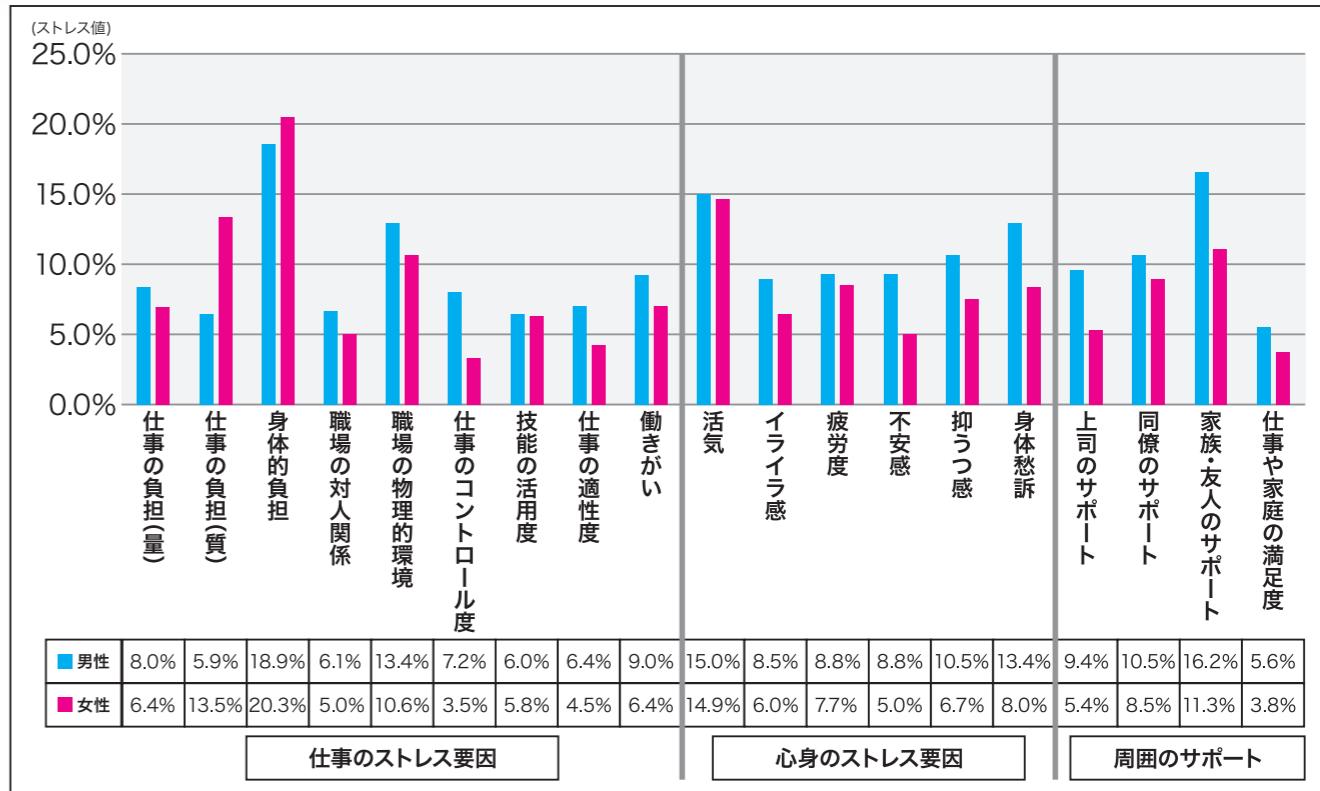
- 私の職場の作業環境(騒音、照明、温度、換気など)は良くない

があります。

この項目は、店舗の設計段階からある程度改善していかないといけない項目です。10~20年前、正社員やパート、アルバイトの人材採用が楽にできた時代は店舗の作業環境を犠牲にしてローコストで店舗をつくってきました。しかし、現

図表1 項目別高ストレス者の割合

出典「全国衛生団体連合会2023年ストレスチェック調査レポート」



在は人手不足の時代であり、考え方を「コスト第一主義」から「人の働きやすさを考えた店舗設計」に変えていかなければなりません。

この10年で、先進的企業は後方部のトイレの充実、男女別着替えルーム、個人のロッカーの充実、休憩室の充実、倉庫の空調の設置といった政策を行い、社員の定着率とストレス改善に努力してきました。職場環境の改善については、設計段階から設備の充実に組み込んでいかなければなりません。

また、店舗改装時に、休憩室や倉庫、荷受け場といった後方部の改善を行うべきであり、特にトイレや着替えルーム、ロッカー設備の充実、倉庫の設備の充実が社員の定着率を高める政策となっています。企業が職場環境の改善を積極的に行うことは、健康経営やサステナブル経営にも影響します。

### 2 店舗の管理者が改善していかない取り組み

店舗の管理者が改善していかない項目としては、心身のストレス要因の改善があります。この中でも精神的要因については、店舗の管理者は緊

急を要して改善が求められます。ストレスチェック項目では

- イライラ感
- 不安感
- 抑うつ感



があります。

これらのストレス値が高く産業医からのカウンセリングが必要とされている社員については、すぐに対応をしていかなければなりません。ストレスチェックでは、店舗には高ストレス者の個人名簿が行くことはありませんが、精神的な高ストレス者は社員の10%程度おり、店舗の管理者は自店の店舗に精神的に不安定な社員がいる場合は対応が求められます。

「イライラ感」についてのストレスチェックの項目では、

- 怒りを感じる
- 内心腹立たしい
- イライラしている

という項目があり、管理者は最近、言葉にとげが出ていて、精神的に不安定になっている部下に対しての会話やカウンセリングといった対応が必要です。

「不安感」についてのストレスチェックの項目では、

- 気が張り詰めている
- 不安だ
- 落ち着かない

という項目があります。

部下が不安であるということの原因には、店長や管理者の方針が伝わっていないことも多く、店長や部下は、自店の環境状況や方針や実際の行動等をしっかりと部下に示していく必要があります。ちょうど、新型コロナでいろいろな企業が影響を受けた時に多くの経営者は、「現状は厳しいが、自社には多くの内部留保や資産があり、危機に対して十分に対応できること。さらには、今まで通り社員に対しては待遇を変えないこと。」などを発表し社内の不安を落ち着かせたのと同じように店舗の管理者は社員に方向を示し、社員を精神的に安心させていく必要があります。

「抑うつ感」についてのストレスチェックでは、

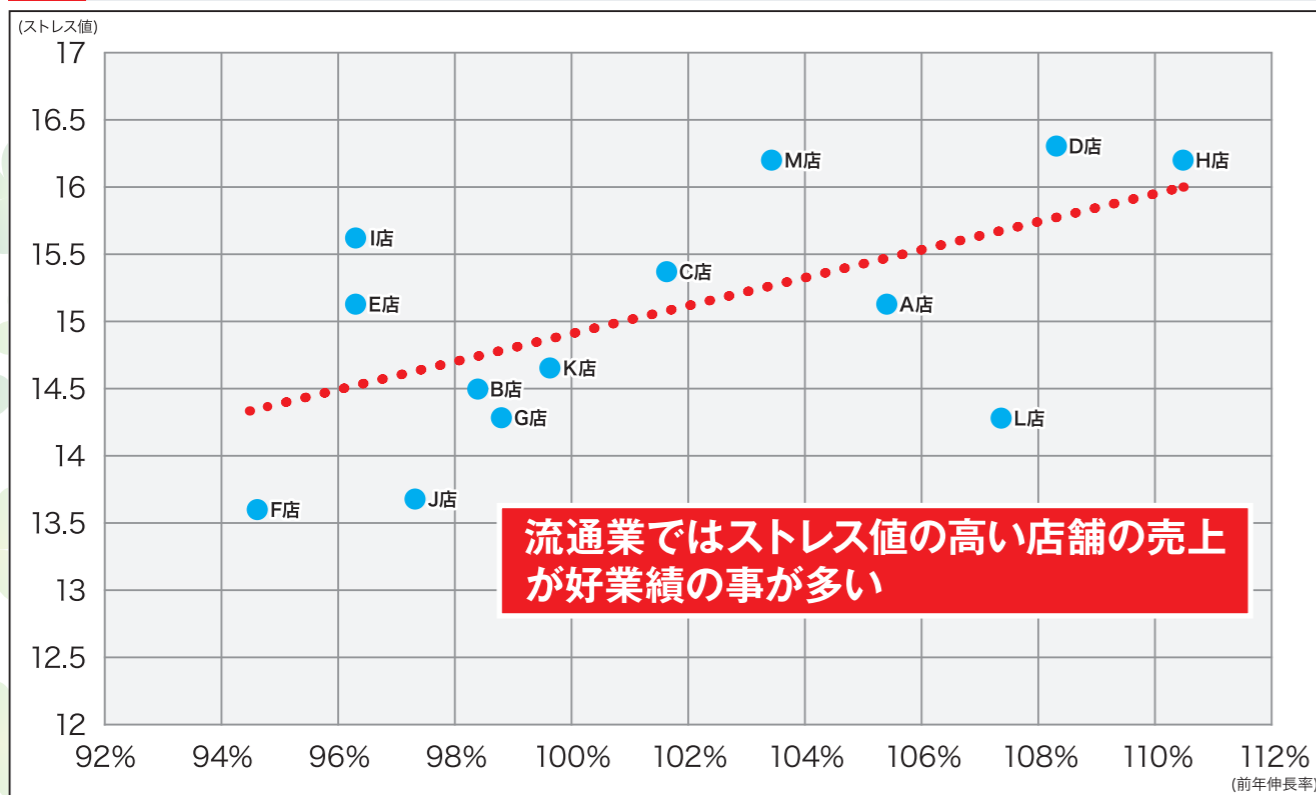
- ゆうつだ
- 何をしても面倒だ
- 物事に集中できない
- 気分が晴れない
- 仕事が手につかない



従業員のストレス値を下げながら **売上向上**につなげる方法

図表2 ストレス値と前年伸長率の関係

※一般社団法人 次世代開発センター分析結果より類似表を作成



流通業ではストレス値の高い店舗の売上が好業績の事が多い

● 悲しいと感じる

という項目があります。

「抑うつ感」の原因については、仕事によるもの、家庭によるもの、友人関係によるものいろいろありますが、抑うつ感が重症の場合は、鬱状態に至っている場合があり、このような場合は専門医の診断を受けることが大事です。もちろん、店舗の管理者は「抑うつ感」に対しての対策を専門書やインターネット等で勉強し理解しておくことも重要です。

管理者が大切なことは、「抑うつ感」を持つ部下の早期発見です。急激に業績が落ちた部下や、元気のない部下に対していろいろと話を聞いてみて、精神的に参っている場合は、少し休息を与えたり、精神的なダメージの原因となっている原因を解決したり(同僚や上司と合わない場合は、配置転換等を考える)、または専門医の指導を受けることを推奨します。部下の精神的な苦痛が減少し、仕事に集中できるようになれば売上も回復してきます。

③ チームで改善していく取り組み

ストレス値は調査する時期によっても変化します。例えば、繁忙期にストレス

チェックを行うと、どうしても残業等が多くなり、疲労感もあるので、ストレス値は上がる傾向にあります。一方、閑散期にストレスチェックを行うと、ストレス値は繁忙期に比べてやや下がる傾向にあります。

繁忙期にストレス値が上がる項目に

- 仕事の量
- 疲労感
- 身体愁訴

という項目があります。

「仕事の量」では、

- 非常に仕事をたくさんしなければならない
- 時間内に仕事を処理しきれない
- 一生懸命仕事をしなければならない

という項目があります。

また、「疲労感」では

- ひどく疲れた
- へとへとだ
- だるい

と言った項目がありますし、「身体愁訴」では

- 身体のふしふしが痛む
- 頭が重くて、頭痛がする
- 首筋や肩がこる
- 腰が痛い



といった項目があります。

これらの項目については、一年間を通して忙しいわけではないので、閑散期にチームが協力しお互いに休みを取りリフレッシュしたり、閑散期にスポーツジムに行き体を鍛えたりすることで対応します。

チームで繁忙期や閑散期のシフト調整を行い、うまく仕事に取り組みことで売上を維持しながら、ストレス値を低減することもできます。

④ 個人としての取り組み

ストレスに影響を与えていく項目に家族に関する項目があります。

家族友人のサポート項目には、

- 配偶者、家族友人と気軽に話ができますか
- 配偶者、家族、友人は困った時にどれくらい頼りになりますか
- 配偶者、家族、友人等は、あなたが困ったときにどれくらい個人的相談をしたら聞いてくれますか

という項目がありますが、これは個人がどれだけ、普段から配偶者や家族、友人とどれくらい本音で話し合っているかで、ストレス等が変わってきます。

このあたりは個人で改善していただか

ないともストレス値は良くなりません。

この項目については、個人がある程度、普段から配偶者、友人とコミュニケーションをとりストレス値を下げることが大事です。とくに夫婦の仲が良くない場合や、子供との関係がうまくいっていない場合は、ストレス値は上がる傾向があります。また、個人の健康に関する項目があります。

- 首筋や肩がこる
- 腰が痛い
- 目が疲れる

といった項目については、トレーニングを心がけることによって肉体的ストレスは軽減されやすくなります。

ストレス値と売上は相関することが多い

実はストレスチェックを行ってみますと、売上とストレス値は相関関係がみられることが多くあります。(図表2、当社のストレス分析結果から仮説の類似表を作成)売上の高い店はストレス値が高いことが多く、売上の低い店はストレス値が低いことが多いのです。もちろん、店長が猛烈なマネジメントを行い、部下に高ストレスをかけると売上は短期間では向上しますが、長期間で見ると退職率が上がり結果として売上が低下する場合があります。

企業の経営者はストレス値と売上は相関関係があるということを理解しておく必要があり、売上を上げながらストレス値を下げていくことに取り組んでいかなければなりません。

図表2は、企業で見られるストレス値と売上伸長度の表ですが、店舗の中にはストレス値が低く売上げを伸ばしている店舗もありますので、こういった店舗のマネジメントを参考にして、ストレス値が高くて前年を大きく売上を落としている店舗は改善をすべきでしょう。

ストレスチェックの中で、売上と関係する項目として注目したいのが

- 非常にたくさんの仕事をしなければならない
- 高度の知識や技術が必要な仕事だ

図表3 ストレス値と売上に関連性が高い項目

	項目	売上との相関関係
仕事のストレス要因	仕事の負担(量)	◎
	仕事の負担(質)	◎
	身体的負担	○
	職場の対人関係	○
	職場の物理的環境	○
	仕事のコントロール度	
	技能の活用度	○
	仕事の適性度	
	働きがい	◎
心身のストレス要因	活気	
	イライラ感	○
	疲労感	○
	不安感	○
	抑うつ感	◎
	身体愁訴	○
周囲のサポート	上司のサポート	○
	同僚のサポート	◎
	家族・友人のサポート	○
	仕事や家庭の満足度	○

※一般社団法人 次世代開発センター調べ

● 仕事の内容は自分に合っているという売上に関係すると考えられる項目です。

企業としてこのストレスチェックの数値は注意すべきでしょう。非常にたくさんの仕事をしなければならない店舗に対しては、人員の補充を行うのか、もしくは売上との関係を見て現在の業務のあり方を見直す必要があります。

人員補充しなくても、店長の業務指示の改善だけで作業量が低下し、ストレス値が下がることが多くあります。高度の知識や技術が必要な仕事だというストレス値が低い場合は、やはり正社員の

単純な作業項目を減らし、知識や技術の必要な接客等の時間の拡大を目指していくことが望まれます。

仕事の内容は自分に合っているという項目のストレス値が高い場合は、配置展開や業務内容の変更が求められます。図表3は、当社でストレス分析を行い、売上と関連性の高い項目に◎をしています。

◎の項目とストレス値と各店の売上状況を分析し、対策を立てて頂ければと思います。



お問い合わせ先：導入コスト、詳細については下記までお問い合わせください

大手流通企業・大手メーカーでの導入実績あり

一般社団法人次世代人材開発センターは、ストレスの低減をしつつ、売上拡大をする方法を提案しています。

一般社団法人 次世代人材開発センター  
TEL 080-4572-8638 support@nghrc.org

https://www.nghrc.org/

