

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

# 専門職学位論文

## 職務満足を高めストレスをコーピングする働き方の分析

神戸大学大学院研究科

現代経営学専攻

平野 光俊 研究室

氏 名 栗岡 住子

## 目 次

序章 研究の課題と方法 .....	1
第 1 節 問題意識と研究課題 .....	1
第 2 節 論文の構成 .....	3
第 1 章 先行研究のレビュー .....	5
第 1 節 組織とストレス .....	5
第 2 節 働き方とストレス .....	6
第 3 節 職務満足 .....	9
第 4 節 対処行動 .....	11
第 2 章 分析モデルと調査設計 .....	18
第 1 節 分析視角の構築 .....	18
第 2 節 分析モデルと仮説の構築 .....	18
第 3 節 分析概念の操作化 .....	20
第 4 節 調査方法 .....	25
第 3 章 分析次元の構成 .....	26
第 1 節 独立変数の次元構成 .....	26
第 2 節 従属変数の次元構成 .....	27
第 3 節 モデレーター変数の次元構成 .....	28
第 4 章 分析結果 .....	30
第 1 節 集計結果 .....	30
第 2 節 仮説の検証 .....	34

結章 要約と含意 .....	54
第1節 要約と結論 .....	54
第2節 理論的含意 .....	55
第3節 実践的含意 .....	57
第4節 今後の課題 .....	58
引用文献 .....	61

## 序章 研究の課題と方法

### 第1節 問題意識と研究課題

近年、経済発展や規制緩和、技術革新などの外部環境の変化により、組織は事業の再構築と製造や業務の効率化、雇用調整などを行い、その結果、仕事は複雑・高度化し、自律的になると同時に、心身への負担が増加している(Sauter & Murphy, 2003)。このような急激な変化は、多くの労働者に社会心理的な影響を及ぼし、自殺の急増や過労死の増加など社会問題を引き起こしている。垂水(2003)は、経営施策が従業員に与える影響として、ストレスや生活習慣の変化をあげている。

ストレスという言葉は、もともと物理学で使われていた概念であったが、ハンス・セリエが生命体に応用し、生体への外的刺激を「ストレッサー」とよび、ストレッサーにより生体に生じる歪みを「ストレス(反応)」とした。ストレスのなかでも、本研究で取り扱う産業ストレスの定義は、NIOSH(米国国立職業安全保健研究所: National Institute for Occupational Safety and Health, 1999)によると「仕事の心理的または社会的な特徴や環境によっておきる身体的精神的反応のことであり、特に健康に影響を与える可能性があるもの」としている。

職業性ストレスをモデル化したものが図1である。仕事上のストレッサーとして、仕事の量や質など仕事の内容や方法によるものや、騒音や有害物質への暴露などの職場の物理的な環境などがある。このような仕事のストレッサーにより、労働者は職務満足の低下や抑うつなどの心理的な反応や、事故や欠勤などの「急性反応(急性のストレス反応)」が生じることがある。急性反応が継続すると慢性反応として、うつ病や心臓病などの「疾病」が起こる。しかし、仕事のストレッサーと急性反応との間には、反応を緩和したり増強する3つの要因がある。第1は個人要因としての年齢や性など、第2は仕事外の要因として家庭の問題など、第3はストレッサーを緩衝する要因として、管理者や同僚、家族からのサポートがある。

厚生労働省が1982年から5年毎に実施している「労働者の健康状況調査」の2002年の調査結果では、「仕事や職業生活に関する強い不安・悩み、ストレスがある」労働者の割合は、61.5%と過半数を占める。その内容をみると

「職場の人間関係の問題」が 34.1%と最も多いが、次いで「仕事の量の問題」32.3%「仕事の質の問題」30.4%、「会社の将来性の問題」29.1%、「仕事への適正の問題」20.2%と「働き方」に関するストレスが多くを占める。また、警視庁によれば、2003 年中の自殺者数は 34,427 人であり、労働者における自殺者の急増も指摘されている。

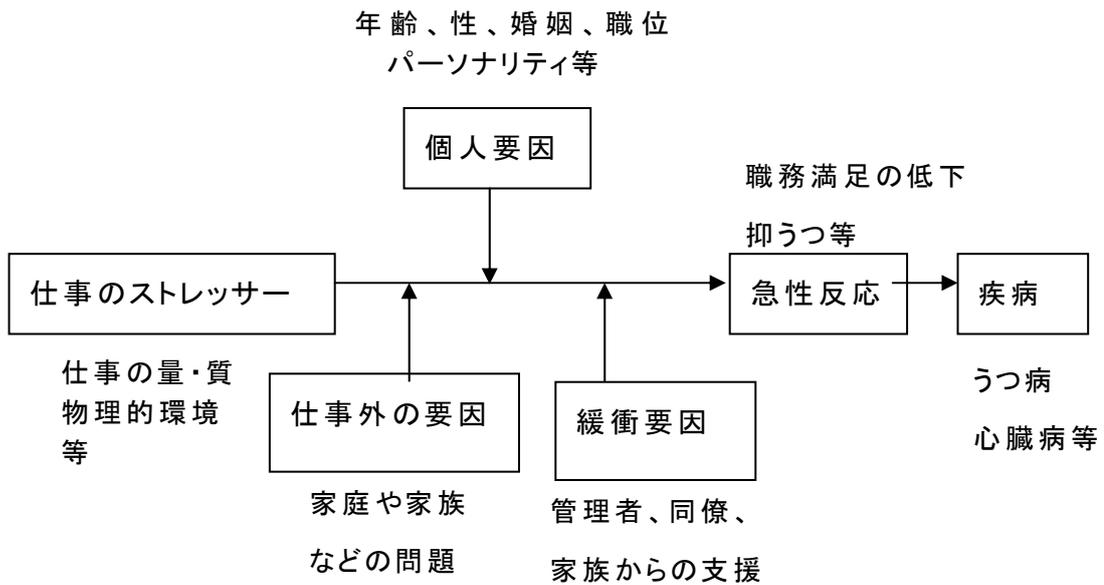


図 1 NIOSH の職業性ストレスモデル (Hurrell & McLaney, 1988)

これら、近年の労働衛生上の問題に対して、厚生労働省から 1999 年には「心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針」、2000 年には「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針」、そして、2006 年には、過労死予防とメンタルヘルス対策のために、ストレスの高い労働者に対する医師の面接指導の追加など、安全衛生法の一部法改正が施行される。このように「働き方」に関わる多様な変化は、一般的には労働者の心身に悪影響を及ぼすと考えられ、国や企業は自殺や過労死予防などネガティブな諸施策を実施している。

著者は、企業のなかで保健師・カウンセラーの立場で 12 年間、職場のメンタルヘルス施策に取り組み、その効果として自殺や過労死 0 人、長期欠勤者減という予防医学的な観点からの実績を得た。しかし、リスクマネジメントとして

のネガティブな施策よりも、もう一歩進み、従業員のストレスをコーピングし、職務満足度を向上させるポジティブな施策として、高業績を生む人的資源管理に、メンタルヘルス施策が包含されることが望ましいと感じている。このように予防医学の観点よりも、経営学的な視点でメンタルヘルス施策を考えることで、企業と従業員、双方にとり、効果的な施策が実施できるのではないかと考えた。

よって、本研究では、働き方の違いによる職務満足度やストレスの差異について確認し、職務満足度を高めストレスをコーピングする働き方の分析を行い、どのような働き方が職務満足度を高め、ストレスコーピングに効果があるかを確認し、さらに、それに影響を与えるモデレーターの有無と効果についての分析を加える。分析の結果は、ミクロ的には従業員のメンタルヘルスや、今後の管理者に対する部下管理(具体的には、管理者から配慮すべき部下へ働き方や、状況に応じたリーダーシップ行動など)に役立てる。また、マクロ的には、組織変革の際の戦略的な人的資源管理に役立てることを目的とする。

## 第2節 論文の構成

本論文は序章、4つの章及び結章から構成される。まず、第1章において、組織や働き方とストレスや職務満足度の関係についての先行研究のレビューを行い、さらに、その関係に影響を及ぼすソーシャルサポートなどのモデレーターに関する先行研究のレビューを行う。

第2章では、分析モデルの構築とモデル検証を行うための調査設計を行う。まず、分析視角を構築して研究目的に沿った分析モデルと仮説の構築を行い、次に分析概念の操作化を行い、調査設計に沿った調査票を作成する。

第3章では、調査票を用いた結果をもとに統計的な分析を主体に実証を進める。分析モデルを構成する働き方と反応の次元を確定し、2変数の関係に影響を及ぼすモデレーターの次元を確定する。具体的には、働き方として「職務要求」と「自由裁量」、反応として「ストレス反応」と「職務満足」、そしてモデレーターとして「ソーシャルサポート」「休暇取得」「管理者のリーダーシップ行動」に対して因子分析と抽出された因子の信頼性分析を行い、因子の妥当性を検証する。

第4章では仮説の検証を行う。まず、働き方の分類によるストレス反応と職務満足の違いを確認し、働き方の2変数がどのようにストレス反応と職務満足に影響を及ぼしているかを検証する。さらに、働き方と反応の関係にソーシャルサポートなどのモデレーター変数がどのように影響を及ぼしているかを検証する。

結章では、実証分析の結果から導き出される結論をもとに、その理論的含意および実践的含意を導き出すと同時に、残された課題について展望する。

## 第1章 先行研究のレビュー

### 第1節 組織とストレス

企業は競争力を高めるために外部環境に合わせ組織を変化させる。その結果、従業員のストレスは高まり、健康へ悪影響を及ぼすと一般的には考えられていた。しかし、Sauter, Lim & Murphy (1996)は組織の業績と従業員の健康は相反するという従来の考え方を否定し、組織の業績は、働く人の健康や職務満足と相互作用があるとしている。そして、NIOSHでも、健康組織（従業員が健康であり高業績である組織）をつくるには、組織特性（マネジメント・組織風土、経営方針）が重要な要因であるという「NIOSHの健康職場モデル」を提唱している（図1-1）。

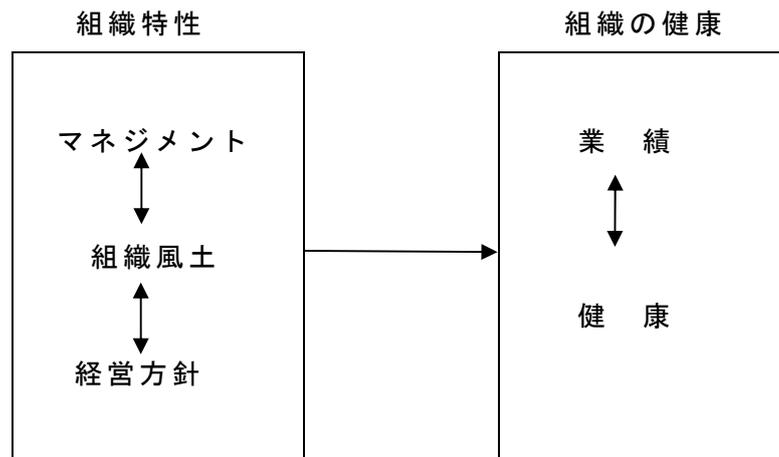


図1-1 NIOSHの健康職場モデル

出所：Sauter, et al. (1996, p. 250)引用。

一方、Yerks-Dodsonの法則（Yerks & Dodson, 1908）では、低いレベルの外的刺激（ストレッサー）であっても、高いレベルの外的刺激であっても、生産性は低く、中間的なレベルの外的刺激が、最も生産性が高く最適であるとした。したがって、適度なストレスや適度な危機的状況の認知は、生産性を高めるために必要であり望ましいことであるとして、ストレス強度と生産性の関係を逆U字型で示している（図1-2）。

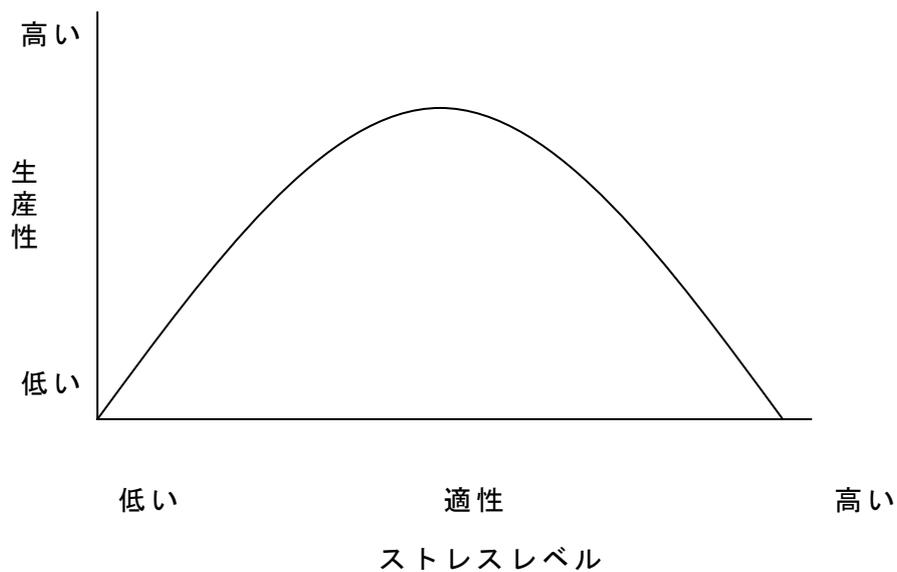


図 1-2 ストレスと組織の成果

出所：田尾(2004)71頁を筆者が一部修正。

## 第 2 節 働き方とストレス

Selye(1976)は、生体学的ストレスを「体外から加えられた各種の刺激に応じて、体内に生じた障害と防衛の反応の総和である」と定義し、過剰な刺激は「distress(悪いストレス)」、適度な刺激は「eustress(良いストレス)」と分類しており、「ストレスは人生のスパイスである」と表現している(図 1-3)。

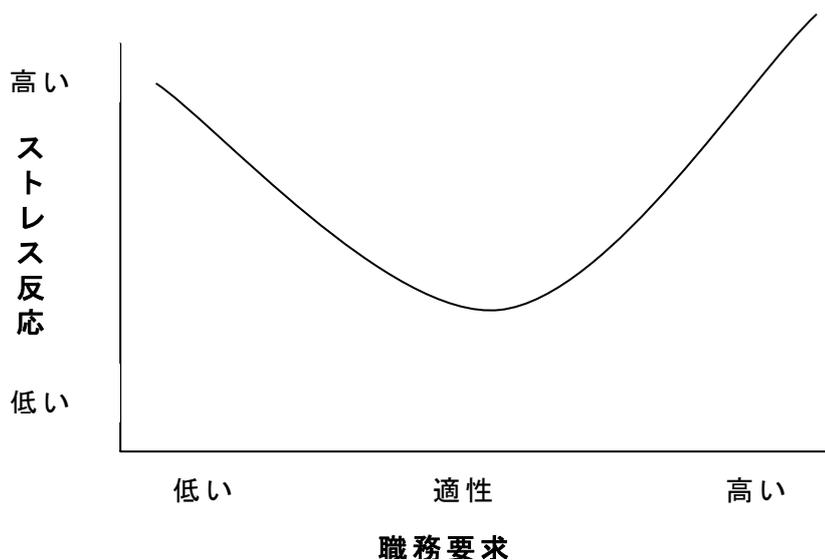


図 1-3 セリエモデル (after Levi, 1972)

出所：Karasek&Theorell(1990)91頁を筆者が修正。

このように、適度なストレスは、困難な状況を自ら工夫し乗り越えることで、能力を向上させることができるだけでなく、乗り越えた後の達成感や開放感は、好ましい経験である。特に McGregor(1960)、Argyris(1964)、Herzberg(1976)は仕事によりモチベーションが向上したり、自尊感情がおこること、そして、仕事をとおして自己実現がかなうことで満足感を得て、人間的に成長することができることの重要性を認めている。しかし、過剰な問題や困難が長期間にわたるような仕事は、個人の力で解決できることなく、ストレス反応として疲労感や絶望感を感じたり、病気や自殺などを引き起こすこともある(表 1-1)。

表 1-1 仕事のストレスの原因となる作業内容・職場組織および物理化学的環境

原因となる項目	原因の詳細
作業内容および方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 仕事の負荷が大きすぎる。あるいは少なすぎる。</li> <li>② 長時間労働である。あるいはなかなか休憩がとれない。</li> <li>③ 仕事の役割や責任がはっきりしていない。</li> <li>④ 従業員の技術や技能が活用されていない。</li> <li>⑤ 繰り返しの多い単純作業ばかりである。</li> <li>⑥ 従業員に自由度や裁量権がほとんど与えられていない。</li> </ul>
職場組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 管理者・同僚からの支援や相互の交流がない。</li> <li>② 職場の意思決定に参加する機会がない。</li> <li>③ 昇進や将来の技術や知識の獲得について情報がない。</li> </ul>
職場の物理化学的環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 貴金属や有機溶剤などへの暴露。</li> <li>② 好ましくない換気、照明、騒音、温熱。</li> <li>③ 好ましくない作業レイアウトや人間工学的環境。</li> </ul>

出所：川上ら(1999)51頁を筆者が一部修正。

Karasek&Theorell(1990)は、仕事のストレスの原因を、①作業内容によるもの、②職場の組織体制によるもの、③物理化学的な環境によるものに分類した。このうち、①作業内容によるものを取りあげ、「職務要求(仕事の質と量の負荷など)」、「自由裁量(仕事に関する裁量権や自由度)」、そして

「職場における管理者や同僚の支援（職場の人間関係）」の3つの要因が特に重要であるとしている。

この仕事のストレス原因のうち、Karasek(1979)は「職務要求」と「自由裁量」の2つの要因をとりだし、「仕事の職務要求—自由裁量モデル」を理論化し、職務要求と自由裁量のバランスで、精神的な健康状態を予測した(図1-4)。このモデルでは、職務要求が高くても、それに見合う自由裁量が与えられていない従業員は、High strain-job といわれ、高いストレスにより、うつ病などの精神障害の発生率や心筋梗塞などの循環器病の発生率が増加するなど、心身の健康問題がおきやすいこと実証した。しかし、職務要求が高くても自由裁量が高い場合には、職務満足が高い状態をつくりだし、精力的に仕事をこなす Active-job の状態をつくりだす。Active-job の状態は、従業員にとっては能力を十分に発揮できるため、モチベーションが高く、能力開発や創造性が高い状態であり、なおかつ心身の状態も健康的で理想的な働き方である。一方、企業側にとっても Active-job は、従業員の能力を十分活用し生産力をあげ、高い職務満足により離職や欠勤を減少できるだけでなく、保健医療関連支出を抑制できる理想的な状態である。

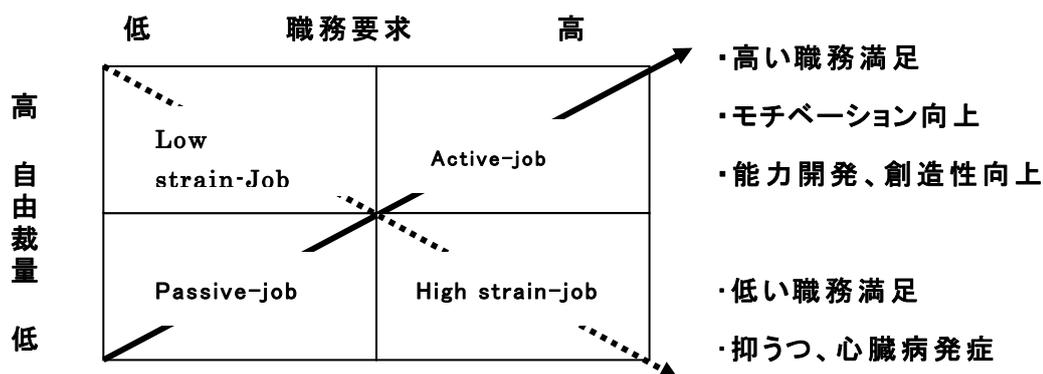


図 1-4 職務要求—自由裁量モデル

出所：Karasek & Theorell (1990) 32 頁を著者が一部加筆。

Active-job は業務負荷の高い状態でありながら、従業員がある程度自由さと権限をもち自分のペースで仕事を進めていける、内発的に動機づけられ

た状態であると考えられる。実際、二村(2004)は、責任を持たされることからくる有能感や、裁量権を委ねられることからくる自己決定感などが、内発的な動機づけ要因であるとしている。また、Deci(1980)は、従業員が持つ有能さ(competence)と自己決定(self-determination)の感覚が、内発的な動機づけ要因であるとしている。二村(2004)による裁量権やDeci(1980)による自己決定権は、「職務要求-自由裁量モデル」の「自由裁量」に値すると考えられる。

つまり、自己を有能で自己決定的であると感じている人は内発的に動機づけられた行動をとっているのであり、更なる有能さと自己決定の感覚を求めて意欲を燃やし努力を投ずるのである(二村,2004)。したがって、自己を有能で自己決定的であると感じている人は職務要求-自由裁量モデルでいう、Active-jobの状態であると考えられる。また、Deci(1980)は、職務の環境や特徴という刺激入力をうけても、自由裁量が高い者は自己決定感を感じ、自己が目標を選択し、それを行動に移したと感じ満足感を得るとしている。したがって、自由裁量が高いことは、職務満足度を高め、ストレスを低減する効果があると考えられる。

以上、組織とストレスの関係や、働き方とストレスの関係についての先行研究のレビューを行った。先行研究では、一般的には「ストレスは人間にとり必ずしも悪いものではなく、適度なストレスであれば、人間的な成長などメリットもある」といわれている。しかし、適度なストレスのレベルは個人要因など様々な条件により異なるため、理想的なストレスレベルを明確に決めることは困難である。したがって、本研究では、「ストレス反応は、低いレベルが望ましいレベルであり、逆に高いレベルは望ましくないレベル」という前提で本研究を進める。

### 第3節 職務満足

Locke(1976)は職務満足を「仕事や仕事における経験についての評価から生じてくる喜ばしい感情または肯定的な感情である」と定義しており、職務満足は仕事だけでなく組織に対する態度も含めた感情であると考えられて

いる。職務満足の要因は、組織そのものの文化や方針、人事制度や勤務制度といった組織制度、働き方、職場の人間関係、給与、処遇など、仕事や職場の条件など欲求の充足に影響するものすべてが職務満足の原因となりえる。Locke(1976)は職務満足に影響を与える代表的な要因として働き方、マネジメント、給与、職務環境などの状況要因をあげている。

Herzberg(1976)は、2要因理論として、職務の満足・不満足を2次元で考えた(表1-2)。職務の満足を高めるが、低くても不満にはならない要因を「動機づけ要因」とし、職務の不満足を高めるが、それが高くても満足度を高めることにはならない要因を「衛生要因」とした。したがって、従業員の職務満足度を高めるためには、従業員の動機づけ要因を充足させるように、職務内容に配慮した職務を再設計したり、管理者が仕事の与え方や承認の仕方などに配慮することが、満足感を向上させると考えられている。

表 1-2 動機づけ—衛生理論における職務要因の分類 (Herzberg, 1976)

職務要因	測定内容
<b>【動機づけ要因】</b> 仕事の達成 仕事の成果の承認 仕事自体 責任 仕事による成長	仕事から得られる達成感 組織の人間の承認、仕事の正当な評価 自律性、多様性、挑戦性、重要性、フィードバック 重要かつ責任のある仕事の内容 仕事を通じた自己成長、将来性
<b>【衛生要因】</b> 経営方針と管理 監督技術 給与 人間関係 作業条件	会社組織のマネジメント、昇進、昇格制度 組織上層部の指示や運営方針 給与、福利厚生 同僚や管理者との仕事を通じた関係 休日、休暇、労働時間、職場の設備

出所：松本・木下・太田・安達・音山・古屋(1999)49頁を筆者が一部修正。

Vroom(1964)は職務満足の決定要因には、部下に配慮的で意思決定の参加する機会を提供するマネジメントと、同じ目標を持つ同僚との相互作用の機会が多い作業集団、様々な刺激が得られるよう職務や作業方法やペースを自分でコントロールできる仕事、高賃金、実質的な昇進機会、作業時間によるレジャー時間の制約の少なさがあることを調査により明らかにしている。

以上より、仕事の自律性や、周囲の承認、意思決定への参加などが職務満足を高める要因であると考えられる。また、Vroom(1964)の「作業時間によるレジャー時間の制約の少なさ」という要因から、休暇取得も職務満足を向上させる1つの要因だと考えられる。休暇に関しては、Herzberg(1976)の2要因理論では衛生要因であり、職務満足を高める要因ではないとしており、矛盾があるが、本研究では休暇取得は職務満足を高める要因であるとして研究を進める。

#### **第4節 対処行動**

##### **第1項 コーピング**

コーピング(coping)とは、何らかの問題状況に対して、それを解決しようとしたり、予防しようとしたり、あるいは避けようとするような行動と定義される(田尾, 2004)。Folkman & Lazarus(1980)によれば、コーピングには、問題焦点型と情動焦点型があり、問題焦点型は、原因の除去に努めるコーピング方略であり、情動焦点型は自分の気持ちを意識的に変えようとするコーピング方略である。そして、認知-対処モデル(Folkman & Lazarus, 1984)は、ストレスフルな出来事そのものよりも、それをどのように解釈するかが問題であると指摘している。Billings & Moos(1981)はラザルスらの枠組みに評価中心型(Appraisal focused)の対処行動に加え、対処行動を大きく3つに分けた(表1-3)。

表 1-3 コーピングの分類 (Billings & Moos, 1981; 田尾, 2001)

対処行動の種類		具体例
問題中心型 対処行動	情報探索 (Information seeking)	専門家や友人に相談する 関係者の意見を聞く
	問題解決 (Problem solving)	問題解決のために積極的に行動 する。関係者間の利害を調整する
情動中心型 対処行動	気持ちの調整 (Affection regulation)	問題を悲観的に受け取らない しばらく問題を放置しておく
	気持ちの発散 (Emotional discharge)	怒りや不満を他人にぶちまける 飲酒、喫煙などで緊張を和らげる
評価中心型 対処行動	客観的な分析 (Logical analysis)	問題を多様な観点からとらえな おす

これらのコーピング対処行動は、気持ちの調整など個人でも可能な行動もあるが、職場の同僚や管理者などのソーシャルサポートがあれば、その効果をさらに高めると考えられる。特に問題中心型や評価中心型の対処行動は、協力（ソーシャルサポート）なくてはできない行動である。また、問題対処のための時間を確保したり、気持ちの整理や調整を行うためには休暇取得（休養）も必要である。さらに、第2節で述べたように、ストレスを低下させるには、職務要求と自由裁量のバランスも重要であると考えられる。

以下、本研究ではコーピングとして、ソーシャルサポートと休暇取得、管理者のリーダーシップ行動をあげ、先行研究のレビューを行う。

## 第2項 ソーシャルサポート

ソーシャルサポートの定義はさまざまなものがあるが、Cobb(1976)は「その人にとり自分がケアされ、愛されている、あるいは尊重され、価値のあるものとみなされている、相互的な責務を持ったネットワーク成員であると信じさせる情報」としている。また、House(1981)は、仕事のストレスにおけるソーシャルサポートを産業精神衛生の立場からの4つに分類している(表1-4)。

表 1-4 ソーシャルサポートの分類 (House, 1981)

種 類	内 容
情緒的サポート (emotional support)	同感や共感、配慮、信頼など、人と人の情緒的な結びつきを強化するような支持
道具的なサポート (instrumental support)	仕事を手伝ったり、お金を貸してくれるなどの直接的な行為
情報的なサポート (informational support)	専門的な知識など有益な情報を伝えて助けるような支持
評価的なサポート (appraisal support)	意見に賛成したり、仕事ぶりを認めるなど、その人の考えや好意を評価するような支持

第 1 に情緒的なサポートとして、人間同士の情緒的な交流を通じて強化される同感や共感、信頼などの支持、第 2 に、道具的なサポートとして、仕事を手伝えることやお金を貸すなど物理的・直接的な行為による支援、第 3 に情報的なサポートとして、専門知識や有益な情報などを提供する支援。第 4 には評価的なサポートとして、仕事を承認したり、その人の考えを好意的に評価するなどの支持である。これらの 4 つのサポートはストレス反応に対してモデレーター効果を発揮するので、これらのサポートを多く調達できる人ほど、また、これらのサポートを調達できるようなネットワークのなかにいる人ほどストレスをうまくコーピングできる。

Greller & Parsons (1992) は、組織からのフィードバックがあるとストレス反応が減ること確認した。また、Russell, et al. (1987) が行った調査では、管理者のサポートがあれば、情緒的消耗感、脱人格化を減らし、個人的達成感を増すことが明らかにされた。また、Karasek & Theorell (1990) は、職場での管理者や同僚のソーシャルサポートは、業務の負担感を軽減しストレス反応を緩和するとしている。

しかし、Marshall & Cooper (1979) によれば、特に技術職や研究職にとって、職場の人間関係や上司の支援は些細なつまらないことであつたり時間のロス、または仕事の障害になると受けとめられる理由でストレスを高めるとしている。

以上のことから、精神的なサポートであってとしても物理的なサポートであっても、それをより多く調達できる人がストレスを低下させることができ、特に仕事のストレスに関していえば、職場の管理者や同僚によるサポートが重要なモデレーターであると考えられる。しかし、職種によってはサポートが逆にストレスを高めるモデレーターである可能性も考慮する必要がある。

### 第3項 休暇取得

厚生労働省の過重労働・メンタルヘルス対策の在り方に係る検討会の報告書として、2002年2月に「過重労働による健康障害防止のための総合対策」が示された。そのなかで過重労働防止のために事業者が講ずべき措置のひとつに「年次有給休暇の取得促進」があげられている。一方、Tarumi & Hagihara (2002) は、製造業のホワイトカラーを対象に、休暇取得や、帰宅後のくつろぎ感、土日のくつろぎ感が、従業員のストレス反応にどのように影響を及ぼしているか調査を行い、4日以上の連続した休暇を取得することや帰宅後のくつろぎ感がストレスを低下させる効果があることを実証した。また、Vroom (1964) は休暇取得は職務満足を高めるとしている。以上のことより、休暇取得はストレスコーピングに効果的であると考えられる。

### 第4項 リーダーシップ

リーダーシップに関しては多くの研究が存在するが、そのなかでも、リーダー行動を構造づくり（タスク指向）と配慮（人間指向）の2次元に整理しているリーダーシップの二次元論がある。そのうち三隅(1966)のPM理論によれば、集団機能は、課題解決ないしは目標達成に関する機能（performance function, P機能）と、集団の存続や維持に関する機能（maintenance function, M機能）により成り立っており、PとM機能のいずれも高いリーダーの下で働く部下は、業績と満足度が高まる可能性があることがわかった（図 1-5）。しかし、三隅の理論をはじめ、リーダーシップの二次元論は、必ずしも理論どおりの結果が得られなかった。

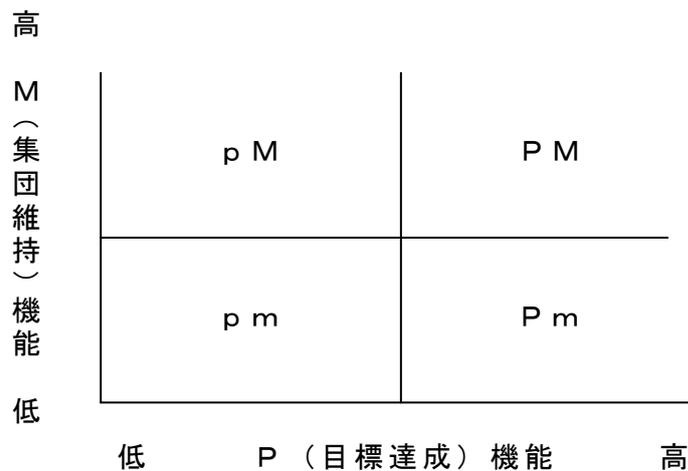


図 1-5 PM理論の2つの次元と4つのリーダーシップ (三隅、1966)

House(1971)は、リーダーシップの二次元論をもとに、パス・ゴール理論を開発した。この理論は、リーダー行動とその結果の関係性に、2種類の条件適合変数を提案した。条件適合変数を補うためにリーダーの行動は、その状況に応じて可変的であり、支持型、支援型、参加型、達成志向型のリーダー行動を使い分けることで、そのリーダー行動は部下に受け入れられる。つまり、従業員(フォロワー)あるいは、業務環境に欠けているものをリーダーが補完すれば、従業員の業績と満足度は上昇する可能性が高い。

2種類の条件適合変数の1群は、リーダーシップの支配権の範囲外にあるタスク構築、公式の権限体系などであり、もう1群は、部下の個人的特徴としてローカス・オブ・コントロールや経験などである。仕事が構造化されルーティンワークが多い職場では仕事中心のリーダーは必要がなく、タスクが構造化されるほど集団に所属する人々は仕事そのものから満足が得にくくなるため、リーダーは人間関係の維持という支援型リーダーが必要になる(図1-6)。

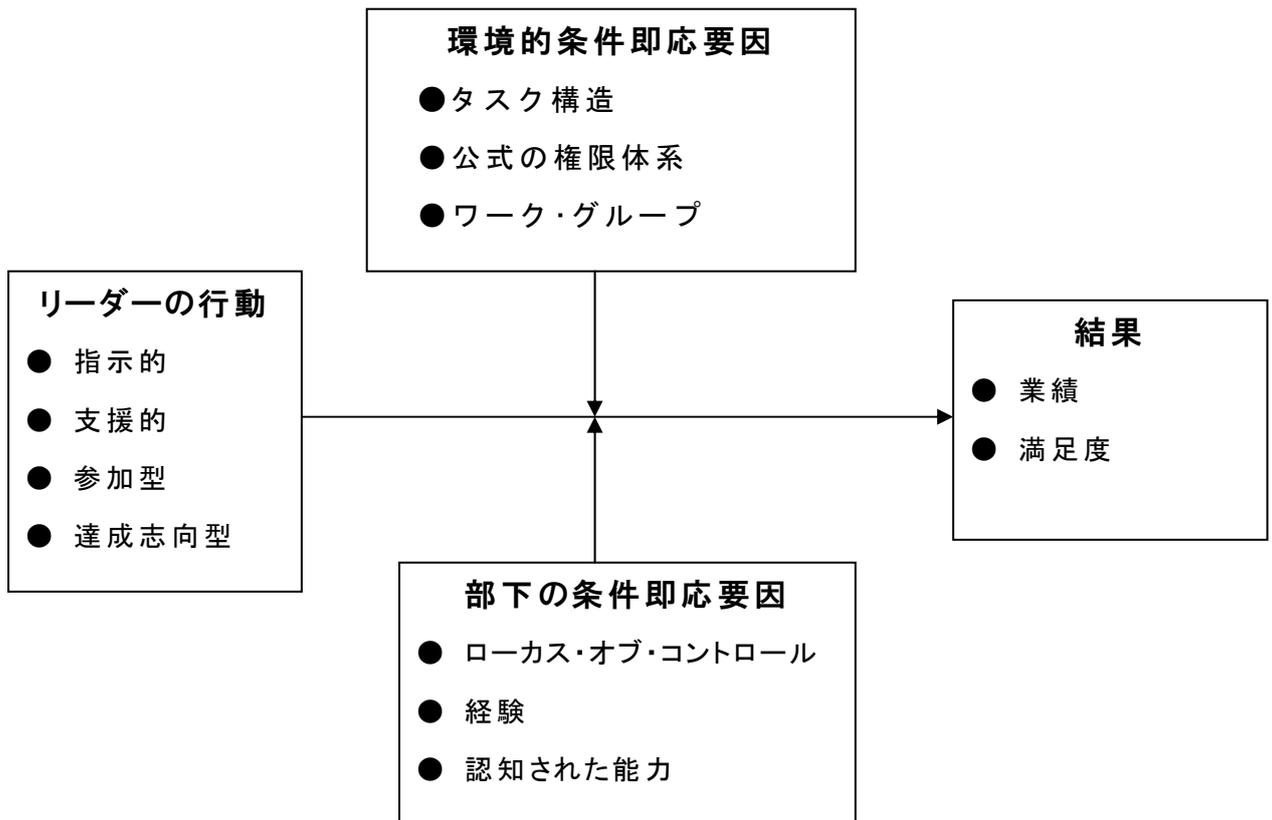


図 1-6 パス・ゴールモデル

出所：Stephen(1997;高木訳,1999)227 頁を引用。

一方、Hersey & Blanchard (1969)は、リーダーシップ・スタイルが効果的であるか否かはフォロワーの成熟度に関係するとしたSL (状況対応：Situational Leadership) 理論を提唱した。SL理論では、部下の課題達成のための成熟度が高くなるにつれ、リーダーは指示的行動を減じていき、あわせて協労指向行動を増していくことが必要であるとされている。

Likert(1967)は、組織の諸特性(リーダーシップ、組織内コミュニケーションなど)を互いに連関したシステムとして、4つに分類した。4つの分類のうち、業績、職務満足、職場集団の活性化の程度において、最も優れていたのが参加型のマネジメントタイプであった(表1-4)。

以上の理論から、管理者のリーダーシップスタイルや組織のマネジメントスタイルにより、従業員の職務満足やストレス反応が影響を受けることを確認した。

表 1-4 マネジメント・システム論 (Likert, 1967)

マネジメントタイプ	特 徴
独善的専制型	管理者の命令が全て、恐怖・懲罰による管理、管理者と部下の相互作用はなし
温情的専制型	ある程度の権限委譲はあるが、多くの場合は管理者が決断。部下には恐怖と警戒心
相談型	ある程度部下を信用し、基本方針は管理者、個別問題は部下、管理者と部下の相互作用も頻繁
参加型	部下を全面的に信用・組織全体で意思決定、コミュニケーション・相互作用活発

## 第2章 分析モデルと調査設計

### 第1節 分析視角の構築

本研究の目的は、働き方（職務要求と自由裁量度）が、反応（職務満足度とストレス反応）にどのような影響を与えるかという直接的な関係を分析することである。加えて、ソーシャルサポートや管理者のリーダーシップ、社員の休暇取得指向が、働き方と反応の関係にモデレーターとして影響を与えるか否かについて分析することである。

Karasek & Theorell (1990) は、職務要求—自由裁量モデルのなかで、職務要求が高くても、自由裁量が高い場合は、社員の職務満足度が高く、能力を向上させることができることを確認している。そして、職務要求—自由裁量—支援モデルのなかでは、例えば職務要求が高く、自由裁量が低く、High strain-job になりやすい状態であっても、職場の管理者や同僚の支援により、ストレスがコーピングされ職務満足も向上することを確認している。

そして、House (1981) は、情緒的なサポートや道具的なサポートなど4つのサポートを示し、それらのサポートが仕事のストレスを低下させることを確認した。さらに、二村 (2004) や Deci (1980) は個人が持つ有能感や自己決定の感覚が、適度なチャレンジを求めて困難を乗り越えて仕事を進める動機づけの要因となることを確認している。このような仕事に対する前向きな姿勢は、職務要求—自由裁量モデルの Active-job と同じ状態であると考えられる。

したがって、本研究では、最も職務満足度が高いと予測される職務要求-自由裁量モデルの Active-job の状態と、他の状態とを比較して、働き方の分類による特徴を明確にする。そして、職務要求と自由裁量の2つの働き方が、職務満足やストレス反応にどのように影響を与え、また、ソーシャルサポートや管理者のリーダーシップなどがモデレーターとしてどのように機能するかについて分析する。

### 第2節 分析モデルと仮説の構築

外部環境の変化により、組織は変革し、それによって、社員は働き方が変化する。変化した働き方は、社員のストレス反応や職務満足の変化という反

応として現れる。しかしながら、その反応は、働き方だけに規定されず、社員を取り巻く人たちから受けるソーシャルサポートや、休暇取得、管理者のリーダーシップ行動などによっても影響を受けると推測される。そこで、本研究では、この3つの要因をモデレーター変数とすることにした。

したがって本研究の分析モデルは、働き方が反応を規定する程度を確認し、その程度に、モデレーターがどのように影響を及ぼすのかを明らかにするために、図2-1の分析モデルを構築した。

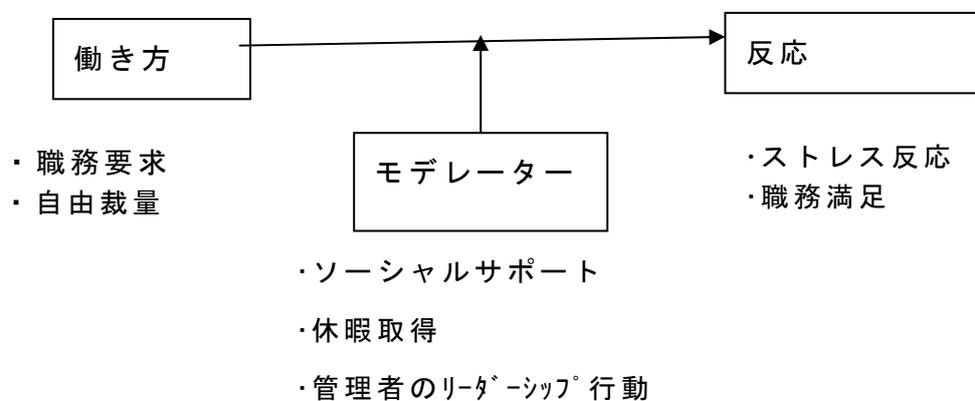


図 2-1 分析モデル

仮説は、3つの仮説とした。まず、仮説1として働き方を、Karasekの「職務要求—自由裁量モデル」により、職務要求と自由裁量の高低により4分類し、理想的な働き方とするActive-jobと、他の働き方を比較し、その特徴を明確にする。そして、仮説2では、働き方の職務要求と自由裁量の2変数が、ストレスと職務満足にどのように影響を与えるかについて、過去の研究結果と比較する。そして、仮説3では、働き方と反応の関係に、どのモデレーターがどのように影響を与えるかについて分析する。

仮説1 職務要求—自由裁量権モデルにおける働き方区分により、ストレス反応と職務満足は異なる。

仮説2 働き方（職務要求と自由裁量）がストレス反応と職務満足を規定す

る。

仮説3 働き方がストレス反応や職務満足を規定する程度は、モデレーターの影響を受ける。

### 第3節 分析概念の操作化

#### 第1項 働き方

本研究では、働き方の把握については、Karasekの「職務要求—自由裁量—支援」モデルを用いて旧厚生省作業関連疾患調査研究班が開発した職業性ストレス簡易調査12項目版（下光，横山，大野，1998）の働き方に関する質問6項目を使用した（表2-1）。この調査票は質問数も6問であり調査対象者の負担感が少ない。

表2-1 ストレッサーのインディケータ

質 問
41. 非常にたくさんの仕事をしなければならない
42. 時間内に仕事が処理しきれない
43. 仕事はハードだ
44. 自分のペースで仕事ができる
45. 自分で仕事の順番・やり方を決める事ができる
46. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる

原谷・川上(1999)は、この調査票は、社員のストレス反応とともに多様な職業要因の影響を調べることができ、予防対策の優先順位を決める資料として活用できるとしている。また、著者は調査対象のA社で、1991年からこの調査票を度々利用し、管理者へのフィードバックに用いるなど、その実践的な価値が確認できていた（栗岡，2005）。

選択肢は、前半の業務量と裁量権に関する6つの質問に関しては、「1. そうだ」「2. まあそうだ」「3. やや違う」「4. 違う」の4件法のリッカートスケールを設定した。

## 第2項 ストレス反応

ストレスに関する測定尺度は様々であるが、本研究は、ストレス反応を測定することを目的としており、これを測定するための尺度として 1972 年に Goldberg らが開発した General Health Questionnaire (精神健康調査票、略称：GHQ) を用いた。日本版 GHQ 手引き (中川・大坊, 1985) によれば、GHQ は、神経症症状の発見や把握を主たる目的とするほか、うつや緊張を伴った疾患性など、精神的な健康度を測る質問紙として世界各国でよく用いられている。また、数々の研究によってその因子構造が年齢や性別によって変化しないことも示唆されている。

表 2-2 ストレス反応のインディケータ

質 問
21. 何かをする時いつもより集中して
22. 心配事があってよく眠れないようなことは
23. いつもより自分のしていることに生きがいを感じる事が
24. いつもより容易に物事を決めることが
25. 継続したストレスを感じたことが
26. 問題を解決できなくて困ったことが
27. いつもより問題があった時に、積極的に解決しようとする事が
28. いつもより気が重くて憂うつになることは
29. 自信を失ったことは
30. 自分は役に立たない人間だと考えたことは
31. 一般的に見て、幸せといつもより感じたことは
32. ノイローゼ気味で何もすることができないと考えたことは

GHQ は 60 項目で構成されているが、30, 28, 20, 12 項目の短縮版がある、本研究では、回答者の負担感を考慮し 12 項目の短縮版を使用した。また、GHQ は、SDS (抑うつ度測定尺度) や CMI 健康調査 (身体的、精神的自覚症状の

調査)よりも、回答者が質問項目に対して心理的抵抗を感じないというメリットがあるため、GHQを採用した。

選択肢は、質問項目により複数パターンの4つの選択肢があり、「1.できた」「2.いつもと変わらなかった」「3.いつもよりできなかった」「4.全くできなかった」や、「1.全くなかった」「2.余りなかった」「3.あった」「4.たびたびあった」、また、「1.あった」「2.いつもと変わらなかった」「3.なかった」「4.全くなかった」と多様であるが、全て4件法のリッカートスケールを設定した。

### 第3項 職務満足

田中(1998)は、Warr, Cook & Wall(1979)が職業生活の質(Quality of Working Life)に関連する尺度作成の一環として開発した「全体的職務満足感」及び「個々の職場環境に対する満足感」を職務満足の構成因として捉えたうえで精神的健康度との関連を明らかにしている。そのなかで、精神的健康度に対しては、特に全体的職務満足感が強く影響を与えていることを明らかにしている。したがって、今回の調査での職務満足の尺度は田中(1998)の全体的職務満足感のうちから、因子負荷量の高い2項目を採用し、調査対象者の1/4が技術職という観点から、「個々の職場環境に環境に対する満足感」から能力発揮への満足感のうち最も因子負荷量の高い1項目、合計3項目を採用した。回答は、「1.そう思う」「2.まあそう思う」「3.あまりそう思わない」「4.そう思わない」の4件法のリッカートスケールを設定した。

表 2-3 職務満足のインディケータ

質 問
11. 現在の職場に満足していますか
12. 現在の仕事の内容に満足していますか
13. 現在の仕事は自分の能力(判断力や問題解決能力等)を発揮することができ満足していますか

### 第4項 ソーシャルサポート

本研究では、職場におけるソーシャルサポートを測定することを目的として

いるため、Karasek の「職務要求—自由裁量—支援」モデルを用いて旧厚生省作業関連疾患調査研究班が開発した職業性ストレス簡易調査 12 項目版（下光他, 1998）のサポートに関する質問 6 項目を使用した。この質問項目は、管理者や同僚との話しやすさや、仕事の支援、情緒的なサポートについて質問しており、House（1981）の情緒的・道具的・情動的サポートに近いと考えられる。

この調査票は、質問数も 6 問であり調査対象者の負担感が少ないという理由で採用した。回答は「1. 非常に」「2. かなり」「3. 多少」「4. 全くない」の 4 件法のリッカートスケールを設定した。

表 2-4 ソーシャルサポートのインディケータ

質 問	
次の人達とはどの程度気軽に話せますか	47. 管理者
	48. 職場の同僚
あなたが仕事で困った時、次の人達は、どの程度頼りになりますか	49. 管理者
	50. 職場の同僚
あなたの個人的な問題を相談したら、次の人達はどのくらい聞いてくれますか	51. 管理者
	52. 職場の同僚

### 第 5 項 休暇取得

Tarumi & Hagihara（2002）が、ストレスコーピングに効果があるとしている「4 日以上連続した休暇」について、年間に何回程度を取得したか、その実績についての質問項目を加えた。回答は「1. なかった」「2. 1 回くらい」「3. 2 回くらい」「4. 3 回くらい」「5. 4 回以上」の 5 つの選択肢を設定した。

表 2-5 休暇取得のインディケータ

5. この 1 年間に 4 日以上連続した休暇を何回くらいとりましたか？

### 第 6 項 リーダーシップ

リーダーシップとは、人間の集団的努力を喚起して集団の目的を効果的に達成していくためにリーダーが集団成員に対して行使する対人的な影響力と定義

される。各職場の管理者のリーダーシップに関しては、三隅(1966)のPM理論に沿ってインタビュー項目を作成し、管理職1人あたり、30分の時間を取りインタビューを行った。通常、リーダーシップ行動の調査は部下に対して実施するが、インタビュー前に、すでに社員に対してはソーシャルサポートとして、管理者と同僚の支援について調査済みであった。したがって、今回は、管理者行動を管理者に自己評価してもらうためにインタビュー項目を作成した。

表 2-6 リーダーシップ行動のインディケータ

インタビュー項目
1. 仕事の計画や内容を部下に知らせるようにしていますか
2. 部下の担当する業務の詳細について知っていますか
3. 仕事の目標、手順、スケジュールなどについて部下に明快(綿密)な指示を与えるようにしていますか
4. 所定の時間までに仕事を完了するよう要求しますか
5. 規則に決められた事柄に従うよう要求しますか
6. 仕事の進み具合について報告を求めますか(確認していますか)
7. 部下が仕事の失敗や間違いをした時には注意をしたり叱るようにしていますか
8. 部下の立場を理解するようにつとめていますか
9. 職場の問題について部下の意見を求めますか
10. 部下が優れた仕事をした時にはねぎらいの言葉をかけたり誉めたりしていますか
11. 部下のキャリアを意識して仕事を与えたり指導をするようにしていますか
12. 部下からの相談は、仕事のことでなくても個人的なことでできるだけ親身に相談に応じていますか
13. 部下と仕事のことで気軽に話し合えるよう努力していますか
14. なるべく部下の仕事を任せるようにしていますか
15. なるべく部下には重要な事柄の決定に参加させるようにしていますか
16. 定期的に職場のミーティングを行っていますか
17. 職場内に話し易い雰囲気を作るよう努力していますか
18. 仕事に必要な情報は部下に伝えるように努力していますか

評価は、質問項目毎に対する管理者の自己評価で「1.非常に弱い」「2.弱い」「3.どちらでもない」「4.やや強い」「5.非常に強い」と5件法のリッカートスケールを設定した。

## **第4節 調査方法**

### **第1項 調査対象企業と選定理由**

本研究における調査対象企業A社とB社は、近年、事業の再構築や業務の効率化、雇用調整などを行い、業務が高度・複雑化している。したがって、心身への負担が増加していると思われるホワイトカラーであることから調査対象企業に選定した。

### **第2項 調査対象者**

調査対象はホワイトカラーの正社員であり、営業職が45.3%、技術職が25.7%、事務職が9.1%、である。男女の比率は7:3で、男性202人、女性96人、合計298人である。また、インタビュー対象の課長職は32名とした。

### **第3項 調査票の構成**

調査票は、4つのセクションからなる全37問の質問項目の構成となった。そしてインタビュー項目に関しては18項目とした。

### **第4項 調査の実施と研究方法**

調査実施は、2004年にA、B社で行った。調査票の配布は職場毎に配布し、各職場で社員ひとりずつに手渡された。社員は、自記式質問票に記入し、期日に密封型の回収箱に、各自投入してもらうかたちで回収した。

### 第3章 分析次元の構成

本章では、前章の考え方により作成した調査票と、インタビュー項目による結果が、調査設計時に意図したとおりの次元を構成しているかについて、因子分析（主因子法、バリマックス回転）を用いた統計的解析ならびに信頼性分析により検証する。

#### 第1節 独立変数の次元構成

##### 働き方の構成因子

働き方については、Karasekの職務要求—自由裁量モデルの2つの次元である職務要求と自由裁量に関する質問項目6問を使用し、採点方法は、1-2-3-4とするリカート法を採用した。質問項目6問を因子分析（主因子法、バリマックス回転）した結果、モデルどおり職務要求と自由裁量の2因子に分かれ（表3-1）、各因子の $\alpha$ 係数は、職務要求.84、自由裁量.74と高い信頼性を得た（表3-2）。

表3-1 働き方の因子分析結果（バリマックス回転後の因子負荷量）

	第1因子 職務要求	第2因子 自由裁量
41. 非常のたくさん仕事をしなければならない	0.92	-0.11
42. 時間内に仕事が処理しきれない	0.81	-0.13
43. 仕事はハードだ	0.66	-0.10
45. 自分で仕事の順番・やり方を決める事ができる	-0.11	0.99
44. 自分のペースで仕事ができる	-0.24	0.64
46. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	-0.01	0.49
固有値	2.01	1.66
累積寄与率(%)	33.52	61.25

表3-2 働き方の構成因子と信頼性分析結果

	因子名	内容	$\alpha$
第1因子	職務要求	業務の量や質的負荷など	.84
第2因子	自由裁量	業務を自ら決定できる自由度	.74

## 第2節 従属変数の次元構成

### 第1項 ストレス反応の構成因子

G H Q 質問紙作成においては、Veroff, Feld & Gurin(1962)の研究に基づいて項目を作成しており、不幸・心理的障害・社会的適応障害・自信（精神的、身体的）の欠如、の4因子を抽出している。しかし、本研究では、仕事のストレスに対する全体的な反応を測定することを目的としているため、因子毎の分析はせず、G H Q 総合点を1因子として取り扱った。

採点方法は、0-1-2-3 とするリカート法と、0-0-1-1 とするG H Q 法がある。G H Q 法では情報量が減ってしまうが、両極端あるいは中間に回答が偏りがちな人の反応の影響を除くことができるとして、Goldberg(1972)はG H Q 法を勧めており、本研究でもG H Q 法を採用して分析した。

信頼性分析については表 3-3 に示すとおり、G H Q 12 項目を1因子として $\alpha$ 係数を求めたところ.81 と高い信頼性を得た。

表 3-3 ストレス反応（G H Q 調査票）の信頼性分析結果

因子名	内容	$\alpha$
ストレス反応	ストレスに対する心身の反応	.81

### 第2項 職務満足 of 構成因子

職務満足は、田中(1998)が開発した「全体的職務満足感」のうち2項目と、「個々の職場環境に対する満足感」のうち「能力発揮への満足感」1項目を加えた3項目を使用し、採点方法は、1-2-3-4 とするリカート法を採用した。信頼性分析を行った結果、表 3-4 に示すとおり、職務満足3項目を1因子として $\alpha$ 係数を求めたところ.86 と高い信頼性を得た。

表 3-4 全体的職務満足の信頼性分析結果

因子名	内容	$\alpha$
職務満足感	業務・環境・人間関係など職務全体の満足	.86

### 第3節 モデレーター変数の次元構成

本節では、モデレーターとして、ソーシャルサポート、休暇取得、管理者のリーダーシップ行動の構成因子を説明する。

#### 第1項 ソーシャルサポートの構成因子

職場のソーシャルサポートに関しては、Karasekの「職務要求—自由裁量—支援」モデルを用いて旧厚生省「作業関連疾患予防に関する研究」が開発した職業性ストレス簡易調査（下光・原谷，2000）を使用した。採点方法は、1-2-3-4とするリカート法を採用した。信頼性分析の結果については表3-5に示すとおり、ソーシャルサポート6項目を1因子として $\alpha$ 係数を求めたところ.89と高い信頼性を得た。

表 3-5 ソーシャルサポートの信頼性分析結果

因子名	内容	$\alpha$
ソーシャルサポート	職場の上司・同僚の支援	.89

#### 第2項 休暇取得の構成因子

Tarumi & Hagihara (2002) が、ストレスコーピングに効果があるとしている、4日以上連続した休暇を、実際に取得した回数を分析に加えた。採点方法は、「1. なかった」1点、「2. 1回くらい」2点、「3. 2回くらい」3点、「4. 3回くらい」4点、「5. 4回以上」5点とした、1-2-3-4-5とするリカート法を採用した。

#### 第3項 リーダーシップ行動の構成因子

リーダーシップ行動に関しては、三隅のPM理論に沿ってインタビュー項目を作成し、著者が管理者1人あたり30分インタビューを行った。なお、10月に実施したインタビューの際には、管理者が担当する部下全員の、8月に実施した健康診断と質問紙調査結果の平均値（健康状態、ストレス反応や職務満足

度、業務負荷や自由裁量、ソーシャルサポートの程度など）を社内の平均値と比較して説明した後に、インタビューを行った。

評価は、質問項目毎に対する管理者の自己評価で「非常に弱い」1点、「弱い」2点、「どちらでもない」3点、「やや強い」4点、「非常に強い」5点と分類した。採点は1-2-3-4-5とするリカート法を採用した。

リーダーシップ行動の因子分析結果（バリマックス回転後の因子負荷量）は表3-6に示すとおり、パフォーマンス、メンテナンス、参画型リーダーシップに分かれ、各因子の $\alpha$ 係数は、パフォーマンス.88、メンテナンス.81、参画型リーダーシップ.82、と高い信頼性を得た（表3-7）。

表3-6 リーダーシップの因子分析結果（バリマックス回転後の因子負荷量）

	第1因子	第2因子	第3因子
	パフォーマンス	メンテナンス	参加型リーダーシップ*
4. 所定の時間までに仕事を完了するよう要求しますか	0.87	0.04	-0.10
3. 仕事の目標、手順、スケジュールなどについて部下に明快(綿密)な指示を与える	0.79	0.11	0.18
5. 規則に決められた事柄に従うよう要求しますか	0.78	0.11	-0.07
2. 部下の担当する業務の詳細について知っていますか	0.76	0.25	-0.01
7. 部下が仕事の失敗や間違いをした時には注意をしたり叱るようにしていますか	0.71	-0.16	-0.02
6. 仕事の進み具合について報告を求めますか(確認していますか)	0.59	-0.04	0.57
17. 職場内に話し易い雰囲気を作るよう努力している	0.21	0.74	0.12
13. 部下と仕事のことで気軽に話し合えるよう努力している	0.06	0.67	0.39
12. 部下からの相談は仕事のことで個人的なことでもできるだけ親身に相談に応じる		0.65	0.23
8. 部下の立場を理解するようにつとめていますか	-0.09	0.64	0.12
10. 部下が優れた仕事をした時にはねぎらいの言葉をかけたり誉めたりしていますか	0.15	0.52	0.24
15. なるべく部下には重要な事柄の決定に参加させるようにしている	-0.24	0.43	0.71
9. 職場の問題について部下の意見を求めますか	-0.02	0.29	0.63
18. 仕事に必要な情報は部下に伝えるように努力していますか	0.21	0.53	0.56
1. 仕事の計画や内容を部下に知らせるようにしていますか	0.34	0.44	0.54
14. なるべく部下の仕事を任せるようにしていますか	-0.14	0.16	0.54
11. 部下のキャリアを意識して仕事を与えたり指導をするようにしていますか	0.43	0.23	0.49
16. 定期的に職場のミーティングを行っていますか	0.11	0.20	0.00
	3.93	3.08	2.71
	21.84	38.95	53.98

表3-7 リーダーシップの構成因子と信頼性分析結果

	因子名	内容	$\alpha$
第1因子	パフォーマンス	目的を達成するための指示的リーダーシップ	.88
第2因子	メンテナンス	働きやすい職場づくりを配慮するリーダーシップ	.82
第3因子	参加型リーダーシップ	部下に参画させる配慮をするリーダーシップ	.82

## 第4章 分析結果

本章の目的は、第2章で示した仮説を検証することであるが、それに先立ち第1節では、アンケートの単純集計結果から、設定した因子毎について概観を行う。次に、第2節において統計的分析手法を用いて、働き方が反応に影響を与える程度と、職務満足と反応との関係に影響を与えるモデレーターとしてソーシャルサポート、休暇取得、管理者のリーダーシップ行動についての分析を行い、質問紙調査と管理者へのインタビュー結果を合わせて仮説の検証を行う。

### 第1節 集計結果

調査表配布数 298 枚のうち回収した調査票は 298 名であった。(回収率 100%)。対象者の性別は、A社では男性が 148 人 (66.7%)、女性は 74 人 (33.3%)、合計 222 人、B社では、男性 54 人 (71.1%)、女性 22 人 (28.9%)、合計 76 人であった (表 4-1)。年齢の分布は表 4-2 のとおりであった。

表 4-1 性別の分布状況

	男性	女性	総計
A社	148	74	222
B社	54	22	76
総計	202	96	298

分析対象の年齢分布は、A社男性では 25 歳から 66 歳で平均年齢は 42.4 歳 (標準偏差 8.8 歳)、女性は 27 歳から 56 歳で平均年齢は 40.7 歳 (標準偏差 7.5 歳) であった。一方 B社男性では 29 歳から 64 歳で平均年齢は 50.1 歳 (標準偏差 9.7 歳)、女性では 28 歳から 55 歳で平均年齢は 39.0 歳 (標準偏差 9.0 歳) であり、その内訳は表 4-2 とおりである。

表 4-2 年齢の分布状況

	20～29	30～39	40～49	50～59	平均年齢	標準偏差
A社 男性	5	63	39	41	42.4	8.8
A社 女性	5	32	27	10	40.7	7.5
B社 男性	2	9	6	37	50.1	9.7
B社 女性	3	11	3	5	39.0	9.0
人数総計	15	115	75	93	—	—

調査対象者を Karasek の「職務要求—自由裁量モデル」にもとづき、働き方を第 1 章の図 1-3 の 4 つに分類した。分類方法は、職務要求、自由裁量の各変数の 3 つの質問項目の合計を算出し、その中央値で高低を分けた。この分類により、職務要求と自由裁量とも高い社員は Active-job、職務要求が高く自由裁量が低い社員は High strain-job、職務要求が低く自由裁量が高い社員は Low strain-job、そして職務要求と自由裁量とも低い社員は Passive-job とした(表 4-3、図 4-1)。

表 4-3 調査対象全体の働き方による分類

	High Strain-Job		Active-Job		Low Strain-Job		Passive-Job		全体	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
A社男性	42	28.4	53	35.8	40	27.0	13	8.8	148	100.0
A社女性	11	14.9	24	10.8	74	32.4	8.8	41.9	100	100.0
B社男性	13	24.1	8	14.8	21	38.9	12	22.2	54	100.0
B社女性	4	18.2	0	0	7	31.8	11	50.0	22	100.0

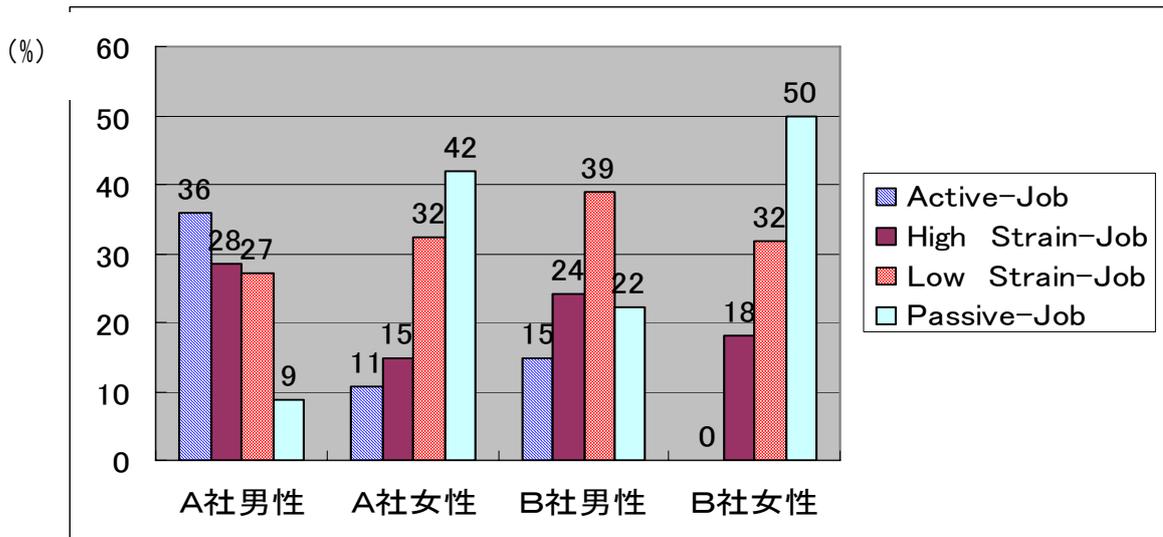


図 4-1 調査対象全体の働き方による分類

その結果、会社と性別の違いによる働き方の分類をみると、High strain-job は A 社男性では 42 人 (28.4%) 女性 11 人 (14.9%)、B 社男性では 13 人 (24.1%) 女性 13 人 (18.2%)、Active-job は A 社男性では 53 人 (35.8%) 女性 8 人 (10.8%)、B 社男性では 8 人 (14.8%) 女性 0 人 (0%)、Low strain-job は A 社男性では 40 人 (27.0%) 女性 24 人 (32.4%)、B 社男性では 21 人 (39.0%) 女性 7 人 (31.8%)、Passive-job は A 社男性では 13 人 (8.8%) 女性 31 人 (41.9%)、B 社男性では 12 人 (22.2%) 女性 11 人 (50.0%) であった。

したがって、A 社とその B 社、また性別によっても職務要求や自由裁量の程度が異なるため、今回の分析対象は、A 社の男性 148 人とする。

分析対象の A 社男性は 25 歳から 59 歳で平均 42.4 歳 (標準偏差 8.8 歳) で、その内訳は職種別の内訳と管理者別の内訳は表 4-4 と 4-5 のとおりである。職種の分類では営業職が最も多く 67 人 (45.3%)、ついで事務職 43 人 (29.1%)、技術職 38 人 (25.7%) であった。

表 4-4 A 社男性の職種の分布

職種	事務	営業	技術	合計
人数	43	67	38	148
割合	29.1	45.3	25.7	100.0

また、A社で「管理職」と呼ばれる参事以上の職位のものは72人（48.6%）と約半数を占める。なお、この管理職は部下を持たない者も多いため、本研究では部下を持つ「管理者」と分けて使用する。

表 4-5 A社男性の管理職と非管理職

	管理職	非管理職	合計
人数	72	76	148
割合	48.6	51.4	100.0

表 4-6 は分析対象であるA社男性の、各変数の平均値と標準偏差である。データの比較をしやすいように、リッカート法で採点した各変数の合計点を質問項目数で割り、1項目の平均値等を算出した。なおストレス反応に関しては、12項目の質問全体の合計点により反応を測定するため、GHQ法で採点した12項目の合計点を示した。表 4-7 は変数間の相関である。

表 4-6 各変数の平均値と標準偏差

変数		平均値	標準偏差	最小値	最大値
職務特性	職務要求	2.9	0.5	1.0	4.0
	自由裁量	2.6	0.7	1.0	4.0
反応	ストレス反応	2.5	2.5	0.0	11.0
	職務満足度	3.1	0.6	1.0	4.0
モデレーター	ソーシャルサポート	5.1	0.6	1.0	4.0
	休暇取得指向	2.9	1.0	1.0	5.0
	リーダーシップ行動				
	・パフォーマンス行動	2.7	0.7	1.5	4.3
	・メンテナンス行動	3.0	0.6	1.8	4.0
	・参加型リーダーシップ	3.4	0.6	1.7	4.5

表 4-7 変数間相関

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.職務要求									
2.自由裁量	-.26**								
3.ストレス反応	.18*	-.39**							
4.職務満足	.04	.35**	-.46**						
5.休暇取得	.01	.13	-.24**	.03					
6.ソーシャル・サポート	.04	.20*	-.21*	.44**	-.037				
7.パフォーマンス行動	.18*	-.12	.08	-.02	.04	.08			
8.メンテナンス行動	-.02	.11	.03	.07	-.02	.21*	.08		
9.参加型リーダーシップ <sup>o</sup>	.02	.10	-.10	.14	-.03	.16	.13	.61**	
10.年齢	-.50**	.31**	-.19*	-.01	-.09	-.03	-.19*	-.04	.61**

\*p<.05、\*\*p<.01

回収した調査票とインタビュー結果の分析は、コンピュータにより統計汎用パッケージ SPSS を使用して、主としてバリマックス回転による因子分析、信頼性分析、Bonferroni 検定、階層的重回帰分析を行った。

## 第 2 節 仮説の検証

### 第 1 項 仮説 1 働き方による反応の差異

仮説 1 職務要求—自由裁量モデルにおける働き方区分により、ストレス反応と職務満足は異なる。

仮説 1 では、働き方の違いによる職務満足度やストレスの差異について確認することを目的として、働き方を Karasek の職務要求—自由裁量モデルにもとづき 4 つに分け、理想的な働き方と考えられる Active-job を中心に、他の働き方と比較して、ストレス反応と職務満足の違いを確認する目的で、仮説を設定すると、以下のようになる。

仮説 1 a 職務要求—自由裁量権モデルにおける Active-job の状態では、他の状態と比較して職務満足が最も高い。

仮説 1 b 職務要求—自由裁量権モデルにおける High strain-job の状態では、他の状態と比較してストレスが最も高い。

仮説検証の前に、A 社男性 148 人を、Karasek の職務要求—自由裁量権モデルにもとづき、High strain-job、Active-job、Low strain-job、Passive-job の 4 つに分類した結果を示す。A 社男性の働き方は、Active-job が最も多く 53 人 (35.8%)、次いで High strain-job 42 人 (28.4%)、Low strain-job 40 人 (27.0%)、Passive-job 13 人 (8.8%) であった (表 4-7)。

表 4-8 A社男性の働き方の分類とその人数

働き方	High Strain-Job	Active-Job	Low Strain-Job	Passive-Job	全体
人数	42	53	40	13	148
%	28.4	35.8	27	8.8	100

以下、仮説検証を行う。まず、仮説 1 a について検証する。A社男性の働き方区分（職務要求—自由裁量権モデルによる 4 分類）毎の諸変数の平均値を比較するため、分散分析を行い、働き方区分別の変数の多重比較に関しては Bonferroni 検定を用いた。その結果は表 4-9 のとおりであった。

表 4-9 働き方の区分と諸変数分散分析

	1.High strain-job n=42	2.Active-job n=53	3.Low strain-job n=40	4.Passive-job n=13	F値	多重比較
I.働き方						
自由裁量	2.40 (0.41)	3.18 (0.32)	3.27 (0.36)	2.33 (0.49)	58.34 ***	2,3<1,4
職務要求	3.10 (0.44)	3.02 (0.47)	1.82 (0.45)	2.03 (0.25)	83.15 ***	3,4<1,2
II.反応						
ストレス反応	3.67 (2.89)	1.83 (1.93)	1.55 (1.87)	3.85 (2.79)	8.81 ***	2,3<1,4
職務満足	2.99 (0.50)	3.21 (1.69)	3.10 (0.44)	2.74 (0.85)	3.03 *	4<1,3<2
III.モデレーター						
ソーシャル・サポート	2.46 (0.44)	2.46 (3.26)	2.55 (0.43)	2.40 (0.60)	1.32	
休暇取得	3.02 (0.98)	2.94 (0.99)	2.98 (1.10)	2.46 (1.13)	1.05 ***	4<1,2,3
パフォーマンス	2.85 (0.81)	2.77 (3.76)	2.57 (0.64)	2.85 (0.86)	1.27	
メンテナンス	2.95 (0.52)	2.95 (3.26)	3.06 (0.51)	2.88 (0.72)	0.46	
参加型リーダーシップ <sup>o</sup>	3.39 (0.60)	3.33 (3.73)	3.47 (0.67)	3.23 (0.69)	0.63	
IV.個人属性						
年齢	38.24 (6.30)	40.98 (7.52)	49.23 (8.88)	40.77 (9.73)	14.94 ***	1,2,4<3
*p<.05、**p<.01 ***p<.001						

まず、仮説 1 a を検証する。職務満足の平均点は、Active-job 3.21、次に Low strain-job 3.10、High strain-job 2.99、そして、最も低かったのが Passive-job 2.74 であった。よって、仮説 1 a の「職務要求—自由裁量権モデルにおける Active-job の状態では、他の状態と比較して職務満足が最も高い」は採択された。

次に仮説 1 b を検証する。ストレス反応の平均は、High strain-job 3.67

であったが、Passive-job はそれより高く 3.85 であり、他の 2 分類 (Active-job 1.83、Low strain-job 1.55) と比較して、最も高かった。よって、仮説 2 b の「職務要求—自由裁量権モデルにおける High strain-job の状態では、他の状態と比較してストレスが最も高い」は棄却された。

過去の多くの研究では、社員に適度なストレスがあることが能力を高め、企業の生産性も高める Active-job が支持されており、逆に、労働衛生分野では、うつ病や過労死などのハイリスク者として High strain-job が労働衛生上の配慮が必要な社員として注目されている。

しかし、分析の結果では、従来の仕事の負荷が少なく問題のあるカテゴリーとして注目されてこなかった Passive-job が、High strain-job と同レベルの高いストレス反応と、High strain-job よりも低い職務満足度を有しているという結果であり、High strain-job と同じくメンタルヘルス対策を必要とするハイリスクグループであることが示唆された。したがって、Passive-job に対しても、ストレスコーピングや職務満足度を高めるリーダーシップなどが必要であることが考えられる。

さらに、自由裁量は同レベルであるにも関わらず、業務負荷が高い High strain-job よりも、Passive-job のほうが職務満足度が低い結果であった。この点を考慮すれば、Passive-job の社員には、現状より業務量を増やすような業務配分が必要だと考えられる。

休暇取得に関しては、Passive-job 2.46 と最も少なく、他の 3 分類は、High strain-job 3.02、Active-job 2.94、Low strain-job 2.98 と有意な差はなかった。

以上のことより、社員にとっては職務要求が高い（ある程度忙しい）方が職務満足が高く、また年齢が高い人（40 歳後半）にとっては、自由裁量が高いほうが、ストレスが低く職務満足が高い。

## 第 2 項 仮説 2 働き方と反応の関係

仮説 2 働き方（職務要求と自由裁量）がストレス反応と職務満足度を規定する。

仮説 2 の働き方に、Karasek の「職務要求—自由裁量モデル」にもとづき職務要求と自由裁量の 2 変数をあてはめ、各変数がどのようにストレス反応と職務満足を規定するかを確認する仮説として、次の 2 つを設定した。

仮説 2 a 職務要求が高くても自由裁量権が同時に高い場合は、ストレス反応は低くなる。

仮説 2 b 職務要求が高くても自由裁量権が同時に高い場合は、職務満足度は高くなる。

まず、仮説 2 a について検証するために、働き方の 2 変数とその交互作用を投入し階層的重回帰分析を行った。その結果、表 4-10 のモデル 2 からモデル 3 へのモデレーター効果があった。モデル 3 の結果では、ストレス反応に対する主効果として職務要求は .67 (1%水準で有意)であったが、自由裁量は主効果がみられなかった。しかし、職務要求と自由裁量の交互効果は -.60 (1%水準で有意)であった (図 4-2)。すなわち職務要求だけが低い場合は、ストレス反応を高くするが、職務要求と自由裁量が同時に高い場合はストレスが下がるという結果であり、ストレス反応に関しては仮説 2 a が採択された。

表 4-10 ストレス反応に影響を与える働き方の分析結果

変数		モデル1		モデル2		モデル3	
個人変数	年齢	-0.15	*	-0.07		-0.07	
職務特性	職務要求			.13	*	.67	**
	自由裁量			-.35	***	-.00	
交互作用	職務要求*自由裁量					-.60	**
ΔR <sup>2</sup>				.15		.02	
R <sup>2</sup>		0.2		.18		.19	
ΔF値				27.34	***	6.79	**
F値		6.57	*	20.81	***	17.61	***
*p<.05、**p<.01 ***p<.001							

このような結果から、仕事の量や質などの負荷が高まったとしても、その仕

事の量や質に見合った自由裁量があると感じている社員はストレスを低下させる効果がある。仕事上の自由裁量を Deci (1980) の内発的動機づけの「自己決定の感覚」に近い感覚であるという認識のもとに解釈すると、自由裁量が高いと感じている社員は、内発的に動機づけられ、適度なチャレンジを求める。そして、仕事に積極的に取り組み制覇したり、また新しい困難な課題に取り組むことで、自己の有能さを肯定しストレスを低下させる効果があると考えられる。

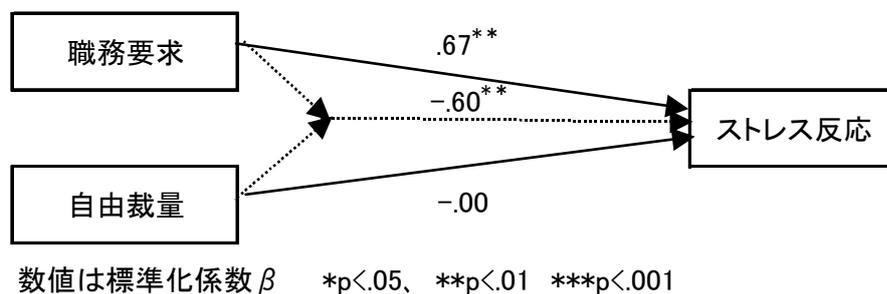


図 4-2 ストレス反応に影響を与える働き方の分析結果

次に、仮説 2 b を検証するために、働き方の 2 変数とその交互作用を投入し階層的重回帰分析を行った。その結果、表 4-11 モデル 2 で、職務満足に対する主効果として、職務要求が .17 (1%水準) 自由裁量が .44 (0.1%水準で有意) があったものの、モデル 2 からモデル 3 へのモデレーター効果は低く、職務要求と自由裁量の交互効果はみられなかった。すなわち、職務要求と自由裁量が高いと職務満足を上げる主効果があるが、職務要求と自由裁量が同時に高い場合は職務満足に影響を与えないため、職務満足に関しては仮説 2 b は棄却された。

表 4-11 職務満足に影響を与える働き方の分析結果

変数		モデル1	モデル2	モデル3
個人変数	年齢	-.03	-.08	-.08
職務特性	職務要求		.17 **	.00
	自由裁量		.44 ***	.33 *
交互作用	職務要求*自由裁量			.18
ΔR2			.15	.02
R2		0.2	.18	.19
ΔF値			27.34 ***	6.79 **
F値		6.57 *	20.81 ***	17.61 ***
*p<.05、**p<.01 ***p<.001				

以上の結果より、ストレス反応に対しては、働き方の影響を受けることが確認できたが、職務満足に関しては働き方2変数の効果はなかったものの、自由裁量の主効果が確認できた。

### 第3項 仮説3 働き方と反応に影響するモデレーター

仮説3 働き方(職務要求と自由裁量)がストレス反応や職務満足を規定する程度は、モデレータの影響を受ける。

仮説3のモデレーターとして、ソーシャルサポートと休暇取得、管理者のリーダーシップ行動をあげ、働き方がストレス反応と職務満足を規定する程度に、モデレーターがどのように影響するかを推測し仮説3 a～3 cを設定した。

仮説3 a 働き方がストレス反応や職務満足を規定する程度は、ソーシャルサポートの影響を受ける。

仮説3 b 働き方がストレス反応や職務満足を規定する程度は、休暇取得の影響を受ける。

仮説3 c 働き方がストレス反応や職務満足を規定する程度は、管理者のリーダーシップ行動の影響を受ける。

まず、仮説3 aについて検証する。表4-12は、ストレス反応に影響を与える働き方の2変数とソーシャルサポート、そして、働き方とソーシャルサポートの交互効果をみたものである。その結果、モデル3から4へモデレータ効果があった。モデル4では、ストレス反応に対する主効果として、自由裁量は-1.67（0.1%水準で有意）、ソーシャルサポートは-1.45（0.1%水準で有意）とストレス反応を低下させる効果があった。そして、自由裁量とソーシャルサポートの交互効果は2.09（0.1%水準で有意）であった。しかし、職務要求とソーシャルサポートに関しては有意な交互効果はみられなかった。

すなわち、自由裁量とソーシャルサポートは、単独ではストレス反応を低下させる効果があるが、自由裁量とソーシャルサポートが同時に高い場合は、逆にストレス反応を高くする交互効果があった。これは、自由裁量の主効果だけで十分にストレスをコーピングできる社員にとり、ソーシャルサポートが加わることで、逆にストレス反応を高くする影響があると解釈できる。同様に、ソーシャルサポートの主効果だけで、十分ストレス反応を低下させることができる社員にとり、自由裁量加わることで、逆にストレス反応を高くするという影響があると解釈できる。したがって、仮説3 aのうちストレス反応に関してはソーシャルサポートの影響を受けるため「働き方がストレス反応を規定する程度は、ソーシャルサポートの影響を受ける」は採択された。

表4-12 ストレス反応に影響する働き方とソーシャルサポートの分析結果

変数		モデル1		モデル2		モデル3		モデル4	
個人変数	年齢	-1.88	*	-.04		-.05		-.07	
働き方	職務要求			.07		.08		.11	
	自由裁量			-.36	***	-.33	***	-1.67	***
モデレーター	ソーシャルサポート					-.15	*	-1.45	***
交互作用	職務要求*ソーシャルサポート							-.04	
	自由裁量*ソーシャルサポート							2.09	***
ΔR2				.12		.02		.08	
R2		.03		.16		.18		.26	
ΔF値				10.55	***	3.84	*	7.11	***
F値		5.17	*	8.89	***	7.83	***	8.04	***

\*p<.05、\*\*p<.01 \*\*\*p<.001

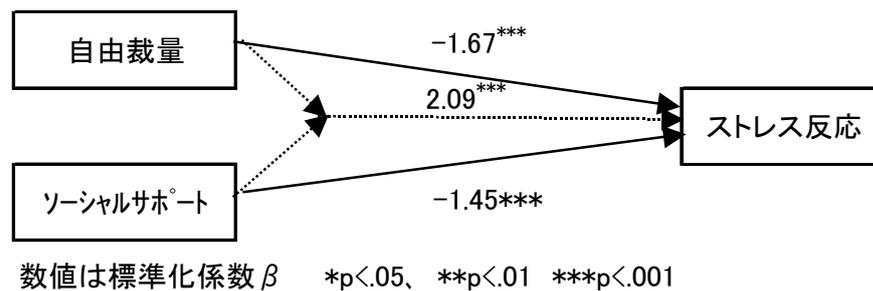


図 4-3 ストレス反応に影響する自由裁量とソーシャルサポートの分析結果

以上のことから、分析対象の A 社男性のうち、自由裁量が高くソーシャルサポートが高いと感じている社員 19 名の職種を確認すると 8 人 (42.0%) が技術職であり、分析対象の技術職の割合 25.7%より有意 (5%水準) に高い。Marshall & Cooper (1979)によれば、特に技術職や研究職にとって、職場の人間関係や上司の支援は些細なつまらないことや時間のロス、または仕事の障害になるという理由でストレスを高めるとしてしており、本研究での自由裁量が高くソーシャルサポートが高いと感じている社員も同様の理由でストレスが高くなっていることが推測できる。

実際に A 社社員にインタビューを行うと、近年、技術職の専門分野が細分化されており、キャリアのある管理者であっても、「部下の専門分野の指導ができない」、また部下は「適切な指導をしてもらえない」という意見があり、このデータを裏付けるものであると考えられる。

一方、自由裁量の高い社員にとっては、自分自身で計画を立て、計画に沿って、ある程度自由にマイペースで仕事を進めることが、ストレスを低下させる効果があると推測できる。そして、そのような状態であれば、職場の管理者や同僚があれこれとサポートすることは、単なる“おせっかい”と感じるだけでなく、自分の自由裁量権を侵害されると危惧してしまい、その結果ストレスを高めてしまう状況も推測される。

また、自由裁量が高い社員は、ある程度高い職位にあるため、管理者や同僚のサポートなどを期待していないので、期待以外のサポートを不快に感じることもあることも考えられる。さらに、職位の高いこと自体が、自己の能力を肯定したり自己効力感を生みだし、そのことがストレスを低下させる効果があるこ

とも考えられる。

また、今回分析対象としなかったB社のストレス反応に影響を与える働き方の2変数とソーシャルサポート、そして働き方の2変数とソーシャルサポートの交互効果を分析しA社と比較したところ違いがみられた。

表 4-13 は、B社社員のストレス反応に影響を与える働き方の2変数とソーシャルサポート、そして、働き方とソーシャルサポートの交互効果をみたものである。その結果、モデル3から4へモデレーター効果があった。モデル4では、ストレス反応に対する主効果として、職務要求は1.34（1%水準で有意）、ソーシャルサポートは.95（5%水準で有意）とストレス反応を高める効果があった。そして、職務要求とソーシャルサポートの交互効果は-1.07（5%水準で有意）、自由裁量とソーシャルサポートの交互効果は-1.06（5%水準で有意）であった。

したがって、B社では、職務要求とソーシャルサポートが高い場合は、ストレス反応を高めるが、職務要求とソーシャルサポートが同時に高い場合や自由裁量とソーシャルサポートが同時に高い場合は、ストレス反応を低下させる結果であり、A社とは逆の結果となった。これは、A社とB社では、ソーシャルサポートに対する認識や必要性に差がみられることが考えられる。

なお、ストレス反応に関しては仮説3 aが採択されたが、職務満足に関しては有意な交互効果がみられず棄却された(表 4-14)。

表 4-13 ストレス反応に影響する働き方とソーシャルサポート（B社）

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
個人変数	年齢	-.13	-.13	-.12	-.06
働き方	職務要求		.44 ***	.46 ***	1.34 **
	自由裁量		-.27 *	-.19	.44
モデレーター	ソーシャルサポート			-.18	.95 *
交互作用	職務要求*ソーシャルサポート				-1.07 *
	自由裁量*ソーシャルサポート				-1.06 *
ΔR2			.33	.03	.07
R2		.04	.37	.40	.46
ΔF値			17.64 ***	2.83	3.97
F値		1.39	9.84 ***	8.66 ***	7.87 ***
*p<.05、 **p<.01 ***p<.001					

表 4-14 職務満足に影響する働き方とソーシャルサポート

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
個人変数	年齢	-.00	-.08	-.06	-.05
働き方	職務要求		.11	.08	.29
	自由裁量		.41 ***	.32 ***	.59
モデレーター	ソーシャルサポート			.38 ***	.80
交互作用	職務要求*ソーシャルサポート				-.27
	自由裁量*ソーシャルサポート				-.42
ΔR2			.15	.14	.00
R2		.00	.15	.28	.29
ΔF値			12.44 ***	26.67 ***	.33
F値		.00	8.29 ***	14.01 ***	9.36 ***

\*p<.05、 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

次に、仮説 3 b 「働き方がストレス反応や職務満足を規定する程度は、休暇取得の影響を受ける」を検証する。表 4-15 は、ストレス反応に影響を与える働き方の 2 変数と休暇取得の主効果、そして、職務要求と休暇取得の交互効果を見たものである。その結果、モデル 3 から 4 へモデレーター効果があった。モデル 4 では、ストレス反応に対する主効果として、職務要求は .42、自由裁量は -.70 (0.1%水準で有意)、休暇取得は-1.45 (0.1%水準で有意) であり、自由裁量や休暇取得はストレス反応を高める主効果があった。職務要求と休暇取得の交互効果は-.56 であり、自由裁量と休暇取得の交互効果は.88 (5%水準で有意) であった。したがって、休暇取得は自由裁量が高い人にとっては逆にストレス反応を高める効果があると解釈できる。なお、職務満足に関しては働き方と休暇取得の交互効果はみらなかった(表 4-16)。

したがって、ストレス反応に関しては 3 b の仮説は採択されたが、職務満足に関しては採択されなかった。

表 4-15 ストレス反応に影響する働き方と休暇取得の分析結果

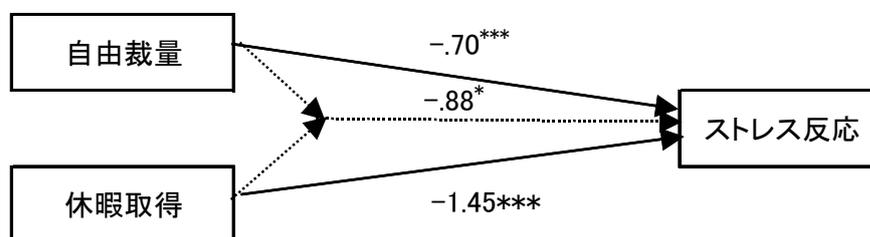
変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
個人変数	年齢	-1.88 *	-.04	-.07	-.06
働き方	職務要求		.07	.06	.42
	自由裁量		-.36 ***	-.32 ***	-.70 ***
モデレーター	休暇取得			-.15 *	-1.45 ***
交互作用	職務要求*休暇取得				-.56
	自由裁量*休暇取得				.88 *
ΔR2			.13	.04	.05
R2		.04	.16	.20	.25
ΔF値			10.70 ***	6.82 **	4.60 *
F値		5.42 *	9.18 ***	8.87 ***	7.74 ***

\*p<.05、 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

表 4-16 職務満足に影響する働き方と休暇取得の分析結果

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
個人変数	年齢	-.01	-.08	-.09	-.09
働き方	職務要求		.11	.11	-.01
	自由裁量		.41 ***	.41 ***	.48 *
モデレーター	休暇取得			-.03	-.04
交互作用	職務要求*休暇取得				.18
	自由裁量*休暇取得				-.16
$\Delta R^2$			.16	.04	.05
R <sup>2</sup>		.04	.16	.20	.25
$\Delta F$ 値			10.70 ***	6.82 **	4.60 *
F値		5.42 *	9.18 ***	8.87 ***	7.74 ***

\*p<.05、\*\*p<.01 \*\*\*p<.001



数値は標準化係数  $\beta$  \*p<.05、\*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図 4-4 ストレス反応に影響する自由裁量と休暇取得の分析結果

すなわち、すでに自由裁量が高い社員にとり、休暇をとることは逆にストレス反応を高くする影響があると考えられる。実際、A社で自由裁量の高い中高年男性にインタビューを行うと「休日はやることがないので出勤する。」「週末は2日も自宅にいるのは耐えられないので、土曜日か日曜日のどちらかは出勤する。」という意見があり、このデータを裏付けられるものであると考えられる。

Deci (1980) や二村 (2004) によれば、裁量権を委ねられることからくる自己決定感が、内発的な動機づけ要因であるとしているように、自由裁量が高い社員は、自主的に、むしろ楽しんで仕事をこなす傾向がある。そのため、自由裁量の高い社員は休暇を取得しなくても十分ストレスがコーピングされている状態である。したがって、休暇を取得するまでもなく仕事の調整がしやすく、ふだんの仕事のなかで休日を取得するのと同様な効果（仕事が楽しい、ストレス解消効果、リラクゼーションなど）が得られることが考えられる。

一方で、自由裁量の高い社員にとり休暇取得がストレス反応を高めるとい

結果は、仕事以外のことに興味を示さず仕事のみで没頭してしまう仕事依存症<sup>1</sup>（仕事中毒）のリスクも含んでいる。自由裁量が高く職位も高い社員は、仕事にやりがいを感じ、自己実現も達成できるため、仕事を重視するあまり休日出勤や残業もいとわず働く可能性がある。それだけでなく、企業が人員削減や事業再編などが行うことにより、仕事依存症の社員が仕事を奪われることがあったり、努力しても仕事の成果がでない場合は、バーンアウト<sup>2</sup>をおこし、うつ病や自殺のリスクがある。また、仕事依存症は家族不和などの個人的な問題も引き起こす可能性がある。

NIOSH(1999)は仕事のストレス反応を軽減することができる条件の一つとして「仕事と家庭や個人の生活のバランス」をあげており、仕事の充実感を感じる社員であっても、自ら休暇を取得することなどで、仕事と個人の生活のバランスを維持することが大切である。

仮説3cについて検証する前に、三隅（1966）のリーダーシップの2次元論にもとづき、PM型のリーダーシップ行動が、他の3つのリーダーシップ行動（Pm型、pM型、pm型）と比較して、職務満足を高めストレスを低下させる効果が高いかを確認した。その結果、4つのリーダーシップ行動の間で有意な差が認められなかったため、本研究では、PM理論の2軸であるパフォーマンス機能とメンテナンス機能を個別のモデレーターとして分析した。また、管理者へのインタビュー調査結果の因子分析から得られた「管理者の参加型リー

---

<sup>1</sup> 仕事依存症：仕事のみが生きがいで、毎日遅くまで残業し、休日にも仕事のことを考えており、仕事中毒（ワーカホリック）ともいう。仕事依存症は、アルコール依存や薬物依存など同様な依存症だが、生産性のある依存症なので、仕事熱心な人と認知される。仕事依存症は休日恐怖を併せ持ち、休みの日にも仕事をしていないと落ち着かずイライラするため、休日をのんびりと過ごすことができず、家に仕事を持ち帰ったり、休日出勤し、常に仕事をして安心感をしようとする。休みなく働いていると疲労がたまるが仕事依存症では自覚がなく、バーンアウトしたりうつ病になってしまうこともある。大原編（1987）。

<sup>2</sup> バーンアウト：「燃え尽き症候[burn-out syndrome] 燃え尽き症候とは、アメリカの心理学者フロイデンバーガー-Freudenberger,H.J.(1980)が提唱した概念である。それまで人一倍活発に仕事をしてきた人が、なんらかのきっかけで、あたかも燃え尽きるように活力を失った時に示す心身の疲労症状をいう。主要症状として、無気力、抑鬱、落ち着きのなさ、しらけた気分、不眠、体力低下等を示す。」氏原・小川・東山・村瀬・山中編著（1992）。

ダーシップ行動(参加行動)」を追加のモデレーター変数として加え、仮説3cの「働き方がストレス反応と職務満足を規定する程度に、3つのリーダーシップ行動(パフォーマンス、メンテナンス、参加型)がどのように影響するか」を検証する。

表4-17はストレス反応に影響を与える働き方の2変数とパフォーマンス行動(P行動)の主効果、そして、職務要求とP行動の交互効果をみたものである。その結果、モデル3では自由裁量は-0.36(0.1%水準で有意)の主効果はあったもののモデル3から4へモデレーター効果はなかった。

表 4-17 ストレス反応に影響する働き方と管理者のP行動の分析結果

変数		モデル1		モデル2		モデル3		モデル4
個人変数	年齢	-1.89	*	-0.04		-0.04		-0.05
働き方	職務要求			.07		.07		-.07
	自由裁量			-.36	***	-.36	***	-.01
モデレーター	管理者のP行動					.02		.34
交互作用	職務要求*P行動							.21
	自由裁量*P行動							-.56
ΔR2				.13		.00		.01
R2		.04		.16		.16		.18
ΔF値				10.70	***	6.82	**	4.60 *
F値		5.42	*	9.18	***	6.85	***	4.97 ***

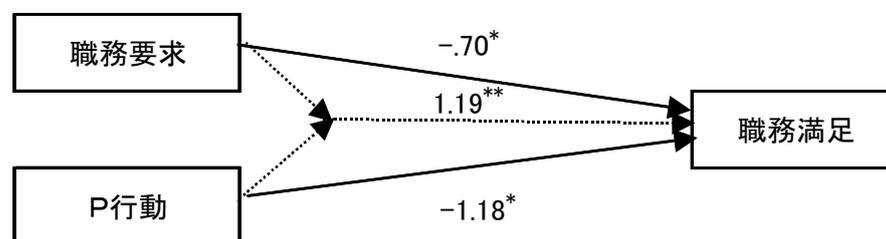
\*p<.05、 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

表4-18は、職務満足に影響を与える働き方の2変数とP行動、そしてその交互効果をみたものである。その結果、モデル3から4へモデレーター効果があった。職務満足に対する主効果として、職務要求は-.70(5%水準で有意)、P行動は-1.18(5%水準で有意)であり、どちらも職務満足を低下させる主効果があるものの、職務要求と管理者のP行動の交互効果は1.19(1%水準で有意)であり、職務要求が高い社員にとり、管理者のP行動は、職務満足を高める影響があると考えられる。

表 4-18 職務満足に影響する働き方と管理者の P 行動の分析結果

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
個人変数	年齢	-.01	-.08	-.08	-.11
働き方	職務要求		.11	.11	-.70 *
	自由裁量		.41 ***	.41 ***	.06
モデレーター	管理者の P 行動			-.01	-1.18 *
交互作用	職務要求*P行動				1.19 **
	自由裁量*P行動				.54
$\Delta R^2$			.15	.00	.00
R <sup>2</sup>		.00	.15	.15	.19
$\Delta F$ 値			12.36 ***	.01	3.78 *
F 値		.00	8.24 ***	6.14 ***	5.51 ***

\*p<.05、 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001



数値は標準化係数  $\beta$  \*p<.05、 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

図 4-6 職務満足に影響する職務要求と管理者の P 行動の分析結果

本研究の対象である A 社は伝統的企業であり、官僚型組織の傾向が強い。このような組織では、垂直的な指示命令により業務を進める特性がある。特に A 社の場合、職務要求が高い社員は、若年層で職位が低いため、職務要求が高く心理的に負担感を感じているときに、管理者から問題解決ないしは目標達成に関する P 行動を受けることにより、仕事の見通しができたり、「大変だけれど管理者についていこう」という気持ちになり、職務要求の高い仕事を片付けた時には達成感があり、その結果、職務満足を高める効果があると考えられる。

Hersey & Blanchard (1969) の S L 理論にもとづき考察すると、職務要求が高い社員は若年層で職位が低く、課題達成のための成熟度が低い状態であることが推測される。S L 理論では、部下の成熟度が低い場合は管理者の指示的行動が高いほうが部下の職務満足が高くなる。したがって、A 社の結果は、若年層で職位が低い社員にとり、管理者の P 行動は、部下の職務満足を高める効果があり、S L 理論どおりの結果となった。

なお、三隅のPM理論では、P行動、パフォーマンスとメンテナンス機能のいずれも高いリーダーの下で働く部下の職務満足が高まるが、今回の研究では、M行動はモデレーター効果がなかった（表4-18, 表4-19）。

表4-19 ストレス反応に影響する働き方と管理者のM行動

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
個人変数	年齢	-1.89 *	-.04	-.04	-.03
働き方	職務要求		.07	.07	-.16
	自由裁量		-.36 ***	-.36 ***	-.44
モデレーター	管理者のM行動			.07	-.17
交互作用	職務要求*M行動				.25
	自由裁量*M行動				.11
ΔR2			.13	.01	.00
R2		.04	.16	.17	.17
ΔF値			10.70 ***	.87	.17
F値		5.42 *	9.18 ***	7.09 ***	4.77 ***

\*p<.05、 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

表4-20 職務満足応に影響する働き方と管理者のM行動

変数		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
個人変数	年齢	-.01	-.08	-.08	-.07
働き方	職務要求		.11	.11	-.21
	自由裁量		.41 ***	.40 ***	.10
モデレーター	管理者のM行動			.02	-.53
交互作用	職務要求*M行動				.41
	自由裁量*M行動				.47
ΔR2			.15	.00	.01
R2		.00	.15	.15	.16
ΔF値			12.36 ***	.08	.61
F値		.00	8.24 ***	6.16 ***	4.30 ***

\*p<.05、 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

表4-21はストレス反応に影響を与える働き方の2変数と管理者の参加行動の主効果、そして、職務要求と参加行動の交互効果をみたものである。その結果、モデル3では自由裁量は-35（0.1%水準で有意）の主効果はあったもののモデル3から4へモデレーター効果はなかった。

表 4-21 ストレス反応に影響する職務要求と管理者の参加型行動の分析結果

変数		モデル1		モデル2		モデル3		モデル4
個人変数	年齢	-1.89	*	-.04		-.05		-.04
働き方	職務要求			.07		.07		-.16
	自由裁量			-.36	***	-.35	***	-.16
モデレーター	管理者の参加型行動					-.07		-.03
交互作用	職務要求*参加型行動							.28
	自由裁量*参加型行動							-.28
ΔR2				.13		.01		.00
R2		.04		.16		.17		.17
ΔF値				10.70	***	.80		.33
F値		5.42	*	9.18	***	7.07	***	4.78

\*p<.05、 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

表 4-22 は、職務満足に影響を与える働き方の 2 変数と管理者の参加型行動、そして、働き方と管理者の参加型行動の交互効果を見たものである。その結果、モデル 3 からモデル 4 へのモデレーター効果がみられた。自由裁量は .85（1%水準で有意）であり、自由裁量は職務満足を高める主効果があった。職務要求と管理者の参加型行動の交互効果は .57（5%水準で有意）であり、職務要求が高い社員にとり、管理者の参加型行動は職務満足を高める影響があると考えられる。

表 4-22 職務満足に影響する働き方と管理者の参加型行動（参加型行動）

変数		モデル1		モデル2		モデル3		モデル4
個人変数	年齢	.02		-.07		-.05		-.05
働き方	職務要求			.14	*	.15	*	-.39
	自由裁量			.43	***	.41	***	.85
モデレーター	管理者の参加型行動					.12		.24
交互作用	職務要求*参加型行動							.57
	自由裁量*参加型行動							-.63
ΔR2				.18		.01		.02
R2		.00		.18		.19		.21
ΔF値				23.10	***	3.66		2.09
F値		.07		15.43	***	12.63	***	9.20

\*p<.05、 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

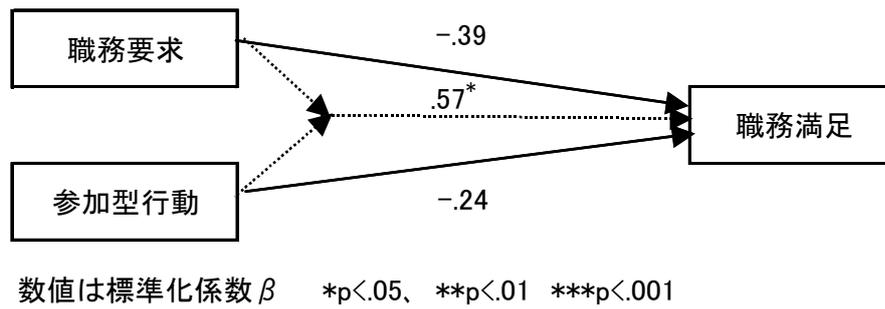


図 4-7 職務満足に影響する職務要求と管理者の参加型行動の分析結果

この結果から、職務要求が高い社員（忙しい社員）は、心理的な負担感が強いいため、その代償行動により負担感が軽減できることが推測される。代償行動として、管理者が部下に組織の意思決定に参加させたり、頻回にコミュニケーションをとることで、部下が「自分の考えを仕事に反映できる」「自分が仕事のなかで重要な役割を担っている」という意識をもち、業務の負担感の軽減だけでなく、むしろ、充実感を得たり職務満足を高めることができると考えられる。

実際にA社社員にインタビューを行うと、管理者からは「月1回は担当役員を囲んで若い社員が自由に意見を言える場をつくり、職務満足を高めている。」という意見や、部下からは「会議の場で、事業部長や担当役員から、直接仕事についての意見をもらったり、自分の意見を言うことができると、やる気ができる。」という意見があり、このデータを裏付けるものであると考えられる。

一方、Vroom（1964）やLikert（1967）によれば、部下に業務の意思決定に参加させるリーダーシップ行動は、部下の職務満足を高める効果があることを確認しているが、A社の場合は、主効果では職務満足を高める効果がないものの、職務要求が高い社員に対しては、職務満足を高める効果がある。A社の場合は、職務要求が高い社員は職位の低い若年層であるため、このような社員にとっては、管理者の参加型行動により、職務満足が高まることが考えられる。

なお、働き方のうち「自由裁量」がストレス反応や職務満足に規定する程度に、管理者の参加型行動の影響は受けなかった。

#### 第4項 小括

働き方がストレス反応や職務満足を規定する程度に、モデレーターとしてのソーシャルサポート、休暇取得、リーダーシップがどのように影響を与えるかを確認した。

仮説1では、「職務要求—自由裁量モデル」における働き方の区分によるストレス反応や職務満足の差異を比較し、社員や企業にとり最も理想的な働き方は、職務要求と自由裁量が高い Active-job の状態であることがわかった。一方、Passive-job はストレスが高く職務満足度が低い結果であった。この結果は、従来、労働衛生上ハイリスクであると考えられていた High strain-job だけでなく、Passive-job の状態にもメンタルヘルス施策が必要であることが示唆される。したがって、高業績で働きがいのある企業を目指すためには、Active-job の状態を維持できるジョブ・デザインを配慮した人的資源管理が必要であることに加え、職務要求と自由裁量のバランスのよい働き方をデザインし High strain-job や Passive-job の状態で働く従業員を減らす必要があると考える。

仮説2では、働き方がストレス反応と職務満足を規定する程度を確認した。Karasek (1979) の「職務要求—自由裁量モデル」では、職務要求と自由裁量が同時に高ければ、職務満足が高まることが実証されていたが、本研究では、職務要求や自由裁量が職務満足を有意に高めることはなかった。しかし、ストレス反応に対しては、職務要求はストレス反応を高め、自由裁量はストレス反応を軽減し、同時に高い場合は、ストレス反応を軽減することが確認できた。これは、Karasek & Theorell (1990) など、多くの産業ストレスの研究と同様な結果であった。したがって、職務要求に応じた自由裁量があればストレスを低下させることができると考えられる。

仮説3では、働き方がストレス反応や職務満足を規定する程度に、ソーシャルサポートと休暇取得、管理者のリーダーシップ行動にモデレーター効果があることがわかった。例えば、職務要求が高く多忙な状況で、なおかつそれに応じた自由裁量がない働き方であっても、管理者が部下を意思決定に参加させるなどの参加型行動をとることで、職務満足を高めることができる。さらに、部下の目標達成に対する成熟度が低い場合は、パフォーマンスの高いリーダーシップ行動をとることにより、部下の職務満足を高めることができる。したがっ

て、管理者は部下の成熟度や業務要求の程度など、状況に応じたリーダーシップ行動をとることで、部下の職務満足を高める配慮が必要であろう。

一方で、従来は職務満足を高めたり、ストレスコーピングの効果があるといわれていたソーシャルサポートではあるが、本研究の結果では、自由裁量の高い社員に関しては、ソーシャルサポートはストレス反応を高める結果となった。この結果は、部下が持っている自由裁量のレベルにより、管理者や同僚がサポートする程度を調整する必要があることが示唆される。そして、自由裁量の高い社員や、専門の知識や技術を持つ社員には、ソーシャルサポートを受けることが、必ずしもストレスを低下させることにならないことを認識しておく必要がある。

しかし、仕事を進めるうえで、職場の協力を得たり、関係者に意見を聞くなど、Folkman & Lazarus (1984)の指摘する問題焦点型のコーピング攻略の情報探索は、管理者や同僚のソーシャルサポートなくしては得ることが難しい。そのうえ、関係者の意見を聞くことなく、独り善がりの仕事をするのは、企業の不祥事や誤った意思決定など様々な問題をはらんでくるであろう。そのためには、自由裁量の高い社員に対しても、ストレスを高めない形でのサポートは必要であると考えられる。具体的には、社員同士が、様々な交流を通じて、お互いに情緒的・道具的・情動的なサポートをし合えるような集団維持機能と、それを促進する管理者のM行動が必要であると考えられる。

休暇取得に関しては、業務要求が高い社員には職務満足を高めるという結果であった。すなわち、管理者が多忙な部下に対して休暇取得を勧めることは、職務満足を高める1つの手段として望ましい方法だと考えられる。しかし、自由裁量が高い社員にとっては、休暇取得がストレスを高める結果であることから、ソーシャルサポートもあてにせず、休暇も取らず、仕事に奮闘している社員が少なからず存在することも推測できる。

事実、うつ病などで職場不適合になる社員は、残業や休日出勤もいとわず、真面目に仕事に励み、1人で仕事を抱え込み、「休んでもやることがない」という理由で、有給休暇を取得しない典型的な仕事依存症のようなタイプである。このようなタイプの社員が少ないA社では、納得できる結果であるが、仕事依存症は、うつ病のハイリスクである。仕事依存症の社員には、強制的に休

暇取得をさせても、ストレスが逆に高まるので、仕事生活と私生活のバランスについての意識改革が必要である。

一方で、B社の場合は、ソーシャルサポートによりストレスがコーピングされるというA社とは異なる結果があり、社員個人、また組織風土により、ソーシャルサポートに対する認識や必要性が異なることも考えられる。

Sauter, et al. (1996)が、組織の健康は組織の特性の影響を受けるとしたNIOSHの健康職場モデルのように、仕事依存症タイプの形成を阻止するためには、組織風土などの組織特性を変革することも重要であると考えられる。

## 結章 要約と含意

### 第 1 節 要約と結論

近年、経営環境の変化により労働者の働き方は大きく変わり、うつ病や自殺者の増加が社会問題となっている。その対応として、国や企業はうつ病や自殺を減らすメンタルヘルス施策を推進しているが、そのようなネガティブな施策ではなく、職務満足度を高め、ストレスを低下させることで業績を高める積極的な施策を検討することは、結果的にはうつ病や自殺の予防にもなり、企業と社員個々人の双方にとり有効である。このような考えを前提として、職務満足度を高め、ストレスを低下させる働き方についての分析を行った。さらに、働き方と職務満足やストレス反応の関係に、モデレーターとしてソーシャルサポートや休暇取得、管理者のリーダーシップ行動がどのように影響を与えるかを検証した。

まず第 1 章では、先行研究により、組織の業績は働く人の健康や職務満足と相互作用があるため、社員の精神的な健康を維持するためには、経営方針や組織風土、マネジメントが重要な要因であることを確認した。さらに、社員個々人にとっては、職務要求と自由裁量の双方が高い Active-job という働き方が、職務満足度を高めストレスを低下させることができ、企業と社員個々人にとっても理想的な状態であることを理解した。しかし、働き方は社員自らが決めることができないことが多いため、たとえ自由度や裁量権が低い仕事であっても、職務満足度を下げずにストレスを低下させるモデレーターがあることを確認した。

第 2 章では、働き方がどのように反応を規定し、その関係に影響を及ぼすモデレーターを分析するための分析モデルを設定し、分析概念を操作化したところ、モデルどおりの変数に加え、リーダーシップ行動に参加型行動が因子抽出できた。

第 3 章では、仮説の検証により、Active-job の状態が、多くの業務をこなしつつも職務満足が高くストレスも低く、社員個人にとっても企業にとっても理想的な状態であることが検証できた。しかし、先行研究では問題とされなかった、Passive-job の状態が、先行研究で疾病や自殺のハイリスクとされる High

strain-job よりも職務満足が低く、ストレスは同程度に高い状態であることが本研究で新しく確認できた。また、働き方と反応との関係では、職務満足に対する働き方の影響は有意な関連がなかったが、ストレス反応に関しては、職務要求と自由裁量の交互効果があり、Karasek (1979) の理論どおり、職務要求が高くても自由裁量があれば、ストレスが低下するという結果であった。

そして、働き方が「ストレス反応」を規定する程度に影響を与えるモデレーターとして、「ソーシャルサポート」と「休暇取得」が確認でき、働き方が「職務満足」を規定する程度に影響を与えるモデレーターとして「管理職のリーダーシップ行動」が確認できた。

## 第2節 理論的含意

本研究の理論的含意は、職務満足とストレスを低下することのできる働き方を明らかにするために、Karasek (1979) の理論にもとづき「働き方」の2次元と、職務満足とストレス反応の関係と、それに関わるモデレーターについて分析したことである。

Sauter, et al. (1996) は、組織の業績は働く人の健康や職務満足と相互作用があり、働く人の健康と職務満足を高めるには組織風土や経営管理などの組織特性が重要であるとしている。つまり、企業が従業員の内的動機づけを高めるような「働き方」ができる人的資源管理を行うことにより、「仕事をとおして自己実現がかなうことで満足感を得て、人間的に成長をすることができること」(Herzberg, 1976 ; McGregor, 1960 ; Argyris, 1964) が、従業員の満足度を高める。一方、企業側にとっても、従業員の能力を十分活用し生産力をあげ、高い職務満足により離職や欠勤を減少できる (Sauter, 1996)。

本研究の結果から、職務満足度を高めストレスを低下させる働き方は、職務要求と自由裁量が高い Active-job の状態であることが確認でき、Karasek (1979) の理論と同じ結果であった。しかし、本研究で注目すべきは、従来、問題視されていなかった「Passive-job」の状態が、High strain-job の状態よりも、さらに職務満足が低く、High strain-job と同程度にストレスが高い状態であることが確認できた。したがって、今後の人的資源管理では、

Passive-job の状態をつくらないようにすることや、メンタルヘルス対策としては、High strain-job と同様に Passive-job の社員にも、うつ病などのハイリスク者として配慮が必要である。

また、職務要求が高くてもそれに応じて自由裁量が高くなることでストレスが低下することが確認でき、「働き方」のうち自由裁量が Deci (1980) の「自己決定の感覚」と同じ意味をもち、内発的な動機づけをもつことで業務をこなすモチベーションが高まり、ストレスが低下されることが推測される。

次に、働き方がストレス反応や職務満足を規定する程度に、モデレーターとしてのソーシャルサポート、休暇取得、リーダーシップがどのように影響を与えるかを確認した。その結果、ソーシャルサポートと休暇取得は「ストレス反応」に対して影響を与え、管理者のリーダーシップ行動は「職務満足」に対する影響を与える結果となった。この結果は多くの先行研究と同様であり、個人的な対処行動はストレスコーピング効果があり、管理者の部下に対するリーダーシップ行動は部下の職務満足を高める結果であった。

しかし、本研究で注目すべきは、ソーシャルサポートと休暇取得が必ずしもストレスコーピングとならない結果であったことである。殆どの先行研究では、ソーシャルサポートや休暇取得がストレスコーピング要因であることを実証しているが、本研究では、自由裁量の高い社員にとり、ソーシャルサポートと休暇取得はストレスを高める結果であり、仕事依存症などの潜在的な問題を示唆した。そのため、ソーシャルサポートの与え方や休暇取得の勧め方に関しては、個人特性や社員の働き方に応じて配慮することが必要である。

管理者のリーダーシップに関しては、職務要求が高い社員（A社の場合は、若年層であり、職位が低い社員）に対して有効であった。具体的には、職務要求が高い（多忙な）社員には、管理者のP行動と参加型行動が職務満足度を高める結果であった。Hersey & Blanchard (1969)のSL理論にもとづき考察すると、年齢と職位が低い社員は、課題達成のための成熟度が低い状態であることが推測され、部下の成熟度が低い場合は管理者の指示的な行動（本研究でのP行動）が部下の職務満足度を高めることが実証されたと考えられる。

以上のことより、職務要求と自由裁量が高い働き方、つまり業務負荷は高いが、それに応じた責任と自由裁量を与えられた働き方が、社員と企業の両者に

とり、理想的な働き方であると考えられる。そして、例えば業務負荷に応じた自由裁量がない場合でも、管理者がリーダーシップ行動に配慮したり、休暇を積極的に取得させることで、部下の職務満足度を高めることが理論どおり実証された。しかし、ソーシャルサポートや休暇取得により、ストレスを高める社員もあることから、個人特性や社員の働き方に応じて配慮することが必要であることを確認した。

### 第3節 実践的含意

本研究から得られた知見は理論的な観点からだけではなく、実践的な観点からも2つの点で有用であると考えられる。第1に、従来、国や企業にとり、リスクマネジメントとして消極的に捕らえられていたメンタルヘルスの問題を、業績を高める経営管理上の有効策として認識できたことである。第2は、従来、国と企業のメンタルヘルス施策は、管理者に対して部下の問題対処を指導してきたが、そのようなネガティブな対処ではなく、部下の職務満足度を高め能力を活用できる部下管理を行うことが、ひいてはメンタルヘルス施策にも有効であるということが確認できたことである。

前者においては、企業は特別にメンタルヘルス施策を行わずとも、Active-jobの従業員を増やすことで、従業員の職務満足は高まり、ストレスを低下させることを示唆するものである。従業員のActive-jobの状態は生産性も高まることなど企業にとってもメリットが多いことが確認できた。Sauter, et al. (1996)は、組織の業績は、働く人の健康や職務満足と相互作用があるとしていることから、企業が、経営管理のなかでも「人」を重視し、人的資源管理として社員の働き方や職務満足度を高めるモデレーターに注目し、ジョブ・デザインをすることが重要であろう。

つまり、企業は社員に充実した業務量を提供すると共に、それに見合う自由裁量を与えることや、高い職務要求と自由裁量という状況で社員が十分に能力を発揮できるように育成するための教育も同時に必要であろう。

企業は今後も経営環境の変化に応じて組織変革を続けていくであろうが、従

業員が健康で高業績である組織をつくるためには、組織特性（マネジメント・組織風土、経営方針）が重要な要因であろう。したがって、組織変革の際には、組織特性を考慮した経営施策が必要であると考えられる。

後者においては、管理者が部下の状況に応じたリーダーシップ行動をとったり、モデレーター効果のある休暇取得を勧めることを示唆するものである。具体的には、多忙で裁量権が低い部下に対しては、状況に応じて、パフォーマンス機能が高いリーダーシップや参加型行動をとることで、部下の職務満足度を高めたり、積極的に有給休暇を取得させることが有効であろう。逆に、自由裁量の高い部下に対しては、仕事の自律性を尊重し、部下にとり不要なサポートは控えるようなマネジメントも必要である。

それに加え、本研究では自由裁量の高い社員が、一般的には職務満足度を高めストレスコーピングの効果があるといわれる休暇取得により、ストレスを高める結果である可能性が高いことから、休暇を取得することがストレス源となる仕事依存症も考えられる。仕事依存症は事業再編などの組織の変化をきっかけに自殺やうつ病になるリスクを持っているため、仕事依存症をつくらないために、企業は仕事と私生活のバランスを重視するような組織風土をつくるなど、社員の価値観の形成にも考慮する必要があると考えられる。

以上のことから、職務満足度を高めストレスをコーピングする働き方は、単に従業員本人や管理者のリーダーシップの問題だけでなく、人的資源の有効な活用を目標に経営施策の一つとして組織全体で取り組む必要がある課題であると考えられる。

#### **第4節 今後の課題**

本研究では、職務満足度を高めストレスをコーピングする働き方の分析を行い、その結果、職務要求が高い多忙な仕事であっても、それに応じた自由裁量があれば、職務満足度も高く精力的に働くことができることが実証できたが、残された課題は多い。ここでは、そのなかで3つの課題を取り上げて述べる。

第1は経営環境の変化を追って経年的に調査する必要があることである。企業は外部環境に応じて経営方針やマネジメントシステムを変化させ、その

変化に応じて従業員の働き方も変化するため、企業の変化にあわせ、従業員の働き方がどのように変化し、その結果生じる従業員の社会心理的な変化についての経年的な調査が必要であると考えます。

経年的な分析により、どのような経営施策が、職務満足度を高め高業績を生むのか、そして、組織の変化が、従業員にどのような社会心理的な変化をおこすのかを分析し、戦略的人的資源管理に役立つ理論を構築したいと考えます。その理論は、組織変革時に生じるリスクマネジメントや、組織変革を機会に、人材の能力開発ができるような施策立案に役立てることができれば望ましいと考えます。

具体的には、常に変化する経営環境のなかで、多くの社員が Active-job の状態を維持でき、Passive-job や High strain-job の状態を極力減らすための、人的資源管理についても検討したいと考えます。

さらには、経営環境の変化のなかでも、組織構造の変化に伴うリーダーシップ行動についても検討したいと考えます。今後、企業の組織構造は、A社のようなピラミッド型からフラットな組織に移行するであろう。それに伴いパフォーマンスの高いリーダーシップ行動は減り、その分、管理者行動はメンテナンス機能の高いリーダー行動や参加型のリーダーシップ行動が増え、さらに同僚等のソーシャルサポートが重要になると予測される。したがって、組織構造の移行に伴う管理者のリーダーシップ行動や、ソーシャルサポートの変化に関する調査も、人的資源管理のためには重要であると考えられる。

第2に、今回の調査では、働き方やストレス、職務満足に影響が強い個人的な要因についての分析を行っていない。例えば、本研究結果の一つにあった仕事依存の状態を生み出すのは、A社のような長期雇用の企業では、会社が行う教育や組織風土の影響が強い。Sauter, et al. (1996) のNIOSHの健康職場モデルにあるように、組織の特性のなかでも、どのような特性が従業員の個人要因に影響を及ぼすのかを確認し、個人要因に影響を及ぼす組織特性を操作することにより、有能で健康的な従業員を育成することができると考えられる。

また、本研究では職務要求と自由裁量が高く、より高次の欲求を持つ Active-job の状態が好ましい状態としているが、一方で、単純で単調な仕事を好み、高次の欲求を持たない人がある。このような個人差を考慮した人的資源管理を行うために、個人要因を含めた働き方と反応の関係についての追試が必要であろう。

第3に、本研究はA社1社だけの分析結果であるため、一般化できる理論構築のためには、多様な企業での調査が必要である。さらには、業種や職種、職位により理想とする「働き方」の比較を行うことにより、より実践的な施策を提案することができるであろう。

## 引用文献

- Argyris, C(1964) *Integrating the Individual and the Organization*, Originally Published: New York : Wiley.
- Beehr et al. (2004) “Perceptions of Reasons for Promotion of Self and Others,” *Human Relations*, 57, pp. 413-438.
- Billings, A. G. & Moos, R. H. (1981) “ The Role of Coping Responses and Social Resources in Attenuating the Stress of Life Events,” *Journal of Behavioral Medicine*, 4, pp. 139-157.
- Cobb, S. (1976) “Social support as a moderator of life stress,” *Psychosomatic medicine*, 38, pp. 300-314.
- Deci, E. L. (1980) *The Psychology of Self-Determination* (石田梅男訳 『自己決定の心理学』 誠信書房, 1985年) .
- Freudenberger, H. J. (1980) *Burn-out*, New York: Anchor Press.
- Feldman, B. & Bronodolo, C., Ben-Dyan, D., Schwartz, J. (2002) “Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), pp. 84-93.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1980) “An Analysis of Coping in a Middle-aged Community Sample,” *Journal of Health and Social Behavior*, 21, pp. 219-239.
- Folkman, S. & Lazarus, R. S. (1984) *Stress, Appraisal, and Coping*, New York : Springer Pub. Co. (本明寛訳 『ストレスの心理学：認知的評価と対処の研究』, 実務教育出版, 1991年) .
- Goldberg, D. P. (1972) “The Detection of Psychiatric Illness by Questionnaire: A Technique for the Identification and Assessment of Non-psychotic Psychiatric Illness,” *Maudsley Monograph*, No. 21, Oxford University Press, London. (中川泰彬・大坊郁夫訳 『日本版 GHQ 精神健康調査票手引』 日本文化科学社, 1985年) .
- Goldberg, D. P. & Williams, P. (1988) *A User's Guide to the General Health Questionnaire: GHQ.*, National Foundation for Education Research \_ Nelson Publishing, Berkshore.

- Greller, M.M. & Parsons, G. K. (1992) "Feedback and Feedback Inconsistency as Sources of Strain and Self-evaluation," *Human Relations*, 45, 601-621.
- Hersey, P & Blanchard, K, H (1969) *Management of Organizational Behavior* 3th Edition, Prentice-Hall, Inc (山本成二・山本あづさ訳『行動科学の展開』 日本生産性本部, 2000年).
- Herzberg, F. (1976) *The Managerial Choice: To be Efficient and to be Human*, III.: Dow Jones-Irwin (北野利信訳『能率と人間性—絶望の時代における経営—』 東洋経済新聞社, 1978年).
- House, R. J. (1971) "A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, J. S. (1981) *Work Stress and Social Support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hurrell J. J. & McLaney M. A., (1988) "Exposure to Job Stress—A New Psychometric Instrument," *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 14 (1), 27-28.
- Karasek, R. (1979) "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign," *Administrative Science Quarterly*, 23, 285-307.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990) *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books.
- Likert, R. (1967) *The human organization : its management and value* (三隅二不二訳『組織の行動科学—ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値—』 ダイヤモンド社, 1972年).
- Locke, E., A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction, In Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. pp. 1297-1349.
- Marshall, J. & Cooper, L. (1979) *Executive under Pressure : A Psychological Study*, The Macmillan Press Ltd.

- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York, NY: McGraw-Hill  
 (高橋達男訳『新版 企業の人的側面—統合と自己統制による経営』産業  
 能率短期大学出版部, 1970年).
- NIOSH(1999) "Stress at Work," *NIOSH Publication No. 99-101*.
- NIOSH(2002) "The Changing Organization of Work and the Safety and  
 Health of Working People," *NIOSH Publication No. 2001-116*.
- Russell, D. W., Altmaier, E. M. & Velzen, D. V. (1987), "Job- related  
 stress, social support, and burnout among classroom teachers,"  
*Journal of Applied Psychology*, 72(2), pp. 269-274.
- Sauter, S. L., Lim, S. Y., Murphy, L. R. (1996) "Organizational Health: A  
 New Paradigm for Occupational Stress Research at NIOSH," *産業精神  
 保健*;4(4):pp. 248-254.
- Sauter, S. L., Lim, S. Y., (2003) "Monitoring the Changing Organizational  
 of Work : International Practices and New Developments in the United  
 States.," *Soz Praventivmed*. 48(6):pp. 341-360.
- Selye, H. (1976) *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.
- Stephen, P. R. (1997) *Essential of Organization Behavior*, 5<sup>th</sup>  
 Edition, Prentice-Hall, Inc (高木晴夫監訳『組織行動のマネジメント』ダ  
 イヤモンド社, 1999年).
- Tarumi, K., Hagihara, A. (2002) "The Effects of Working Hours and  
 Vacations on Distress," *健康支援*;4(2):pp. 87-99.
- Veroff, J., Feld, S., and Gurin, G. (1962) "Dimensions of subjective  
 adjust- ment," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64, pp. 192  
 - 205.
- Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation* (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・  
 木戸康彰訳『グループ仕事のモチベーション』1982年).
- Warr, P. Cook, J., Wall, T. (1979) "Scales for the Measurement of Some Work  
 Attitude and Aspects of Psychological Well-being," *Journal of  
 Occupational Psychology*, 52, pp. 129-148.

Yerkes, R. M. & Dodson, J. D. (1908) "The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit Formation," *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 18, pp. 459-482.

氏原寛・小川捷之・東山紘久・村瀬孝雄・山中康裕編(1992)『心理臨床大辞典』培風館, 860-861頁引用.

大原健士郎編(1981)『メンタルヘルス解説辞典』中央法規出版, 507頁引用.

川上憲人・原谷隆史(1999)「職業性ストレスの健康影響」『産業医学ジャーナル』22(5), 51-55頁.

栗岡住子(2005)「予防活動を中心としたメンタルヘルス対策」『産業ストレス研究』, 12(2), 121-125頁.

(財)社会経済生産性本部(2004)『産業人メンタルヘルス白書』.

下光輝一, 横山和仁, 大野裕(1998)「職場におけるストレス測定のための簡便な調査票の作成」『労働省平成9年度「作業関連疾患の予防に関する研究」報告書』, 107-115頁.

田尾雅夫(2001)『組織行動の社会心理学』北大路書房.

田尾雅夫(2004)『組織の心理学 新版』有斐閣.

田尾雅夫・久保真人(1996)『バーンアウトの理論と実際』誠信書房.

田中美由紀(1998)「職務満足に関する諸要因の検討」『早稲田心理学年報』30(1), 29-36頁.

垂水公男(2003)「最近の社会経済変化にともなう労働者の健康問題」『社会医学研究 特別号 第44回日本社会医学会総会講演集』, 66頁

原谷隆史・川上憲人(1999)「労働者のストレスの現状」『産業医学ジャーナル』22(4), 23-28頁.

二村敏子(2004)『現代ミクロ組織論』有斐閣.

松本真作・木下敏・太田さつき・足立智子・音山若穂・古屋健(1999)『調査研究報告書 NO.124 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発—HRMチェックリスト—』日本労働研究機構.

三隅二不二(1966)『新しいリーダーシップ』ダイヤモンド社.

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2004・1	村木 美紀子 澤田 明宏 藤田 清文 池田 周之 中井 雅章	ベンチャー企業の新規株式公開における企業価値評価について —アンジェス・エムジー株式会社をモデルとして—	9/2004
2004・2	澤田 明宏	不確実性下の発電設備の価値評価	3/2005
2004・3	河合 伸	情報システム導入時に発生する混乱の実態と解決の方向性 —ERPに代表される業務パッケージの導入に着目した研究—	3/2005
2004・4	矢崎 和彦	持続的競争優位源泉としての経営理念とデザインシステム —志と顧客価値を結ぶ文化技術—	3/2005
2004・5	柴原 啓司	東証マザーズ上場企業の財務パフォーマンスと資金調達—ベン チャー・ファイナンス市場の活性化のために—	3/2005
2004・6	宮入 康	飲料メーカーのチャネル対策としてのブランド変更の意味につ いて	3/2005

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤坂 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 －大手企業4社のアンケート調査から－	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察－職務満足要因の探求と職務満足次元との関係－	4/2005
2005・3	芦谷 武彦 栗岡 住子 佐藤 和香 村上 秀樹	企業組織における正社員とパートタイマーの価値観、準拠集団、 成果に関する考察－物品販売会社A社のアンケート調査から－	4/2005
2005・4	婁 薫	会社分割を利用した事業再生手続モデル	9/2005
2005・5	和多田 理恵	ベンチャー系プロフェッショナル組織におけるコア人材のコミ ットメントに関する研究－伝統的日本企業との比較分析－	10/2005
2005・6	本郷 晴	特殊鋼の製品開発マネジメント	11/2005
2005・7	高田 壮豊	Comparative Analysis of Organizational Commitment in Medical Professionals	11/2005
2005・8	松永 好弘	技術のモジュール化と転用の理論	11/2005
2005・9	加藤 正明	地域とモノの間におけるブランド拡張の研究～適合基盤として のライフスタイルについて～	11/2005
2005・10	桑本 誠	民生用 AV 機器におけるモジュラー型製品の製品開発マネジメ ント	11/2005
2005・11	五味 嗣夫	中国で生きる日本型経営システム－蘇州進出日本企業の事例か ら－	11/2005
2005・12	栗岡 住子	職務満足を高めストレスをコーピングする働き方の分析	12/2005