

博士論文

日本におけるワークストレスの組織要因に関する研究
- 垂直的管理と水平的管理の観点から -

平成 30 年 9 月
広島大学大学院総合科学研究科

王瑋

論文の要旨

第1章 序論

ワークストレスは、大きな社会問題として注目されている。日本では、仕事で強い不安やストレスを感じている労働者は6割を超えており（厚生労働省，2012）、自殺やうつ病による経済的・社会的損失は2.7兆円と示されている（金子・佐藤，2010）。本論文では、ワークストレス問題の解決を目指して、ワークストレスに影響を及ぼす組織要因の機能について検討する。

ストレスとは、個人が価値のあるものに対する脅威を感じ、またその脅威に直面するために利用可能な資源を消耗しもしくは使い尽くす場合に生じる生理的もしくは心理的覚醒のことである（e.g., Hobfoll, 1989; Lazarus & Folkman, 1984）。本研究で扱うワークストレスの概念は、ストレス源を問わず、仕事・労働・職業全般に関するストレスとする。本研究では、ストレッサーとして、ポジティブな成果（e.g., パフォーマンス向上）とネガティブな成果（ストレス反応）の両方をもたらす得る両面的な2つのストレッサー、すなわち、チャレンジストレッサー及び市民性プレッシャーに焦点を当てることとした。チャレンジストレッサーとは、重い責任や重い仕事負荷など、成長のために乗り越えなければならないストレッサーのことであり、やりがいやモチベーションを高める一方、ストレス反応をも高める効果がある。また、市民性プレッシャーとは、本来、組織や同僚を援助するための自発的な行為である組織市民行動を、「義務」に転化させるストレッサーであり、組織市民行動を促進することで組織全体に有益な効果をもたらす反面、個々人にとってはストレスを増大させる機能を備えている。さらに、ワークストレス問題の解決に結びつけるため、ストレッサーの先行要因の中でも統制可能性の高いものとして、垂直的管理（管理者による統制）と水平的管理（従業員同士の統制）という2つの組織要因に焦点を当てることとした。

垂直的管理として、本研究では、変革型リーダーシップ（研究1）、サーバントリーダーシップ（研究2）、及び倫理的リーダーシップ（研究5）という3種類の比較的新しい、そして組織や社会において推奨されているリーダーシップ概念を取り上げ、ワークストレスとの関連を検討する。また、水平的管理は従業員同士の相互扶助と相互監視によって構成されており、特に相互監視がストレスに及ぼす効果はこれまで明らかにされていない。そこで本研究では、垂直的管理と水平的管理がそれぞれ単独で、あるいは交互作用的にストレッサーに影響を及ぼし、さらにストレス反応に影響するプロセスを明らかにすることを目的とした。

第2章 リーダーシップがワークストレスに及ぼす影響の検討

【研究1】研究1では、変革型リーダーシップがワークストレスに及ぼす影響について検討することを目的とした。変革型リーダーシップ（Bass, 1985）とは、フォロワーの

リーダーに対する強い信頼（理想的影響）を背景として、リーダーがフォロワーのモチベーションを鼓舞し、知的刺激を与えて創造的な思考ができるように導き、フォロワー個々人の個性にあった成長への配慮を提供することによって、フォロワーから報酬に見合う以上の高い意欲と組織への貢献を引き出すリーダーシップである。変革型リーダーシップはフォロワーのモチベーションやパフォーマンスを高めるのに有効なリーダーシップとされてきたが、本研究では、チャレンジストレッサーを高めることを通して、ストレス反応を高める効果も備えていることを予測した。様々な企業の一般正社員 400 名を対象としたインターネット調査を実施し、性別、年齢を統制変数とした上で、分散構造分析を行った。その結果、変革型リーダーシップは、ポジティブな成果変数（組織コミットメントとやりがい）を直接的・間接的に高めると同時に、ストレス反応を直接的に低減することも見出された。一方、仮説通り、チャレンジストレッサーを高めることによってストレス反応を高める効果も示された。

【研究 2】研究 2 では、サーバントリーダーシップがワークストレスに及ぼす影響について検討することを目的とした。サーバントリーダーシップとは、フォロワーの成長を支援し、フォロワーが職務を円滑に遂行できるよう下から支え、奉仕するリーダーシップである (Greenleaf, 1970)。サーバントリーダーシップはフォロワーの自律性と動機づけを高める機能をもつため、チャレンジストレッサーを高めることを通して、ストレス反応を高める効果も備えていることを予測した。医療従事者を対象としたインターネット調査を実施し、2266 名の回答を得た。性別、年齢を統制変数とした上で、研究 1 と同じ分析を行ったところ、仮説は支持された。

第 2 章では、フォロワーのモチベーションやパフォーマンスを高めるという点で非常に有効とされてきた変革型リーダーシップとサーバントリーダーシップが、いずれも直接ストレスを低減する機能をもつ一方で、チャレンジストレッサーを高めることにより、ストレス反応を増大させる危険性もあることを明らかにした。

第 3 章 研究 3：組織市民行動がワークストレスに及ぼす影響の検討

第 3 章では、市民性プレッシャーという両面的なストレッサーがストレス反応を高めるプロセスを明らかにするため、組織市民行動への従事がワークストレスに及ぼす影響に対する市民性プレッシャーの調整効果を検討した。組織市民行動は、本来は自由裁量に基づく行動であるため、従事しなくても損失はなく、従事すれば同僚たちから尊重され、返報として将来的な援助の獲得という自己利益につながる。そのため、市民性プレッシャーの低い状況では組織市民行動に従事することがワークストレスを緩和する機能を持つと予測される。しかし、市民性プレッシャーが高い状況では、組織市民行動に従事しなければ同僚から非難される恐れがあり、従事したとしてもそれは当然の行を行ったにすぎず、従事者への尊重を促す要因とはならないため、組織市民行動への従事がワークストレスの緩和に寄与しないと予測される。一般正社員を対象としたインター

ネット調査を実施し、700名の回答を得た。階層的重回帰分析の結果、市民性プレッシャーを高く知覚するほどストレス反応が高いことが示され、仮説を支持する交互作用効果も得られた。

第3章では、市民性プレッシャーが直接的にワークストレスを高めると共に、組織市民行動のストレス緩和効果を制限することによって、ストレスサーとして機能することが明らかになった。

第4章 研究4：日本における相互監視及び相互扶助の尺度の作成

第4章では、日本の経営管理の特徴の一つである水平的管理尺度を開発した。様々な企業の一般正社員400名を対象としてインターネット調査を実施し、水平的管理に関する大野(2005)の概念を参考に作成した相互監視・相互扶助を表す40項目に5件法で回答を求めた。因子分析の結果、概念通り、相互扶助と相互監視の2因子が確認されたため、各因子について因子負荷量の高い6項目ずつを選択して最終的な尺度とした。心理的安全やタスク依存性との関連を検討し、水平的管理尺度12項目の信頼性・妥当性をある程度確認できた。

第5章 研究5：ワークストレスに及ぼすリーダーシップ及び水平的管理の影響についての検討

第5章では、垂直的管理と水平的管理がワークストレスに及ぼす影響を総合的に検討することを目的とした。第2章で変革型リーダーシップとサーバントリーダーシップがストレス低減に必ずしも有効なリーダーシップではないことが示されたため、最もストレス低減に有効だと考えられる倫理的リーダーシップを取り上げた。倫理的リーダーシップとは、リーダー自身が倫理的な面でのロールモデルとなり、フォロワーに対して倫理的な行いを奨励し、時には賞罰を用いて倫理的な行いを強化するリーダーシップ(Brown et al., 2005)である。その上で、水平的管理が倫理的リーダーシップのストレス緩和効果をどのように調整するのかを検討することとした。さらに、市民性プレッシャーの先行要因として水平的管理を想定し、水平的管理がどのように市民性プレッシャーを媒介してストレス反応に影響を及ぼすのかについても検討した。

様々な企業の一般正社員400名を対象とし、インターネット調査を実施した。共分散構造分析の結果、相互監視は直接的にはストレスを低減するが、市民性プレッシャーを高めることによってストレス反応を高めることが明らかになった。倫理的リーダーシップはストレス反応を直接的に低減するというよりも、相互扶助を高めることによって間接的にストレスを低減する効果を示した。また、倫理的リーダーシップと相互監視の交互作用項からストレスへのパスが有意であり、相互監視が高い場合、倫理的リーダーシップのストレス緩和効果が消失することが明らかになった。相互監視と倫理的リーダーシップの交互作用項から市民性プレッシャーを媒介してストレスに至る間接効果は有

意傾向であった。

第6章 総合考察

本論文の目的は、日本でのワークストレスの組織要因、特に垂直的管理と水平的管理の影響を検討することであった。5つの研究を実施した知見から、統合モデルを提唱した。具体的には、本論文から下記の知見が得られた。①生産性向上に対して高い有効性を持つリーダーシップは、ワークストレスを低減する側面ばかりでなく、チャレンジストレッサーを高めることを通して間接的にワークストレスを増大させる側面もある。②倫理的リーダーシップのストレス低減効果は、相互扶助により媒介されている。③倫理的リーダーシップのストレス低減効果は、相互監視によって制限されている。④相互監視が高い場合には、倫理的リーダーシップが市民性プレッシャーを高め、さらにストレスを高める傾向があった⑤相互監視が市民性プレッシャーを通じてワークストレスを増大させる側面も持っていた。

従来のストレス研究では、ワークストレスを高める組織要因として、役割曖昧性や虐待的リーダーシップ、職場の対人関係の悪さなど、主に「貧困な」組織環境の影響が指摘されてきた。しかし、本論文では、生産性を高める有効な垂直的管理や水平的管理が、ワークストレスを高める方向に機能し得ることが示された。本論文は、これまで看過されがちであった生産性の点で有効なリーダーシップの危険性を明らかにしたこと、研究の少なかった水平的管理、特に相互監視がストレスに及ぼす効果や倫理的リーダーシップの効果に対する作用を明らかにしたことによって、学術的に貢献するとともに、組織のストレス対策にとって有効な知見を得た。