

科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 6 年 6 月 25 日現在

機関番号：37105

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2023

課題番号：17K04477

研究課題名（和文）中間管理職の「ケア力」向上によるメンタルヘルス不調防止プログラムの開発

研究課題名（英文）Development of a Program to Improve 'Care Competence' of Middle Managers to Prevent Mental Health Issues

研究代表者

小川 邦治 (Ogawa, Kuniharu)

西南学院大学・人間科学部・教授

研究者番号：80537598

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：中間管理職のケア力を解明するために、組織の健康、職場内コミュニケーション、心理的安全性とストレス反応に関する量的調査、および産業心理臨床領域の臨床心理士と不調者対応経験のある中間管理職に対する面接調査を実施した。心理的安全性が課題コミュニケーションを促進すること、ワークエンゲイジメントを介してストレス低減に影響すること、「ライフスタイルの尊重」「組織の将来性」「目標の共有」という組織要因が心理的安全性に影響を与え、心理的安全性がストレス反応と職務満足感に影響を与えること、管理職は不調者対応に苦悩しているため、具体的対応策だけでなく、傾聴にもとづくねぎらいと尊敬を必要とすることが示唆された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

中間管理職の「ケア力」を労働者個人のメンタルヘルスと組織風土要因の双方に対して同時に働きかけることのできる重要な要素として位置づけたことである。働き方そのものが転換期を迎えており、生産性とメンタルヘルスケアの両立はますます重要になっている中で、生産性および部下のメンタルヘルスケアの双方の担い手としての中間管理職に焦点を当てた研究は少ない。次に、メンタルヘルス不調者への対応という産業精神保健的視点と「組織の健康」および「心理的安全性」という組織心理学的視点とを組み合わせることである。これによって組織の生産性を上げることがメンタルヘルスケアにもつながるといふ枠組みの中で研究が取り組まれた。

研究成果の概要（英文）：In order to clarify the care competencies required of managers, a quantitative survey was conducted on the organizational health model, workplace communication, psychological safety, and stress response. Additionally, interviews were held with clinical psychologists working in occupational mental health and managers experienced in dealing with subordinates' mental health issues. The results showed that psychological safety facilitated task communication and work engagement, positively impacting stress reduction. The findings suggest that organizational factors such as respect for lifestyle, organizational future, and shared goals influence psychological safety, a crucial team factor. Psychological safety, in turn, affects stress response and job satisfaction. It was also suggested that managers, who often struggle with addressing distressed employees, require specific measures and support based on active listening, compassion, and respect.

研究分野：産業臨床心理学，臨床心理学，スーパーヴィジョン理論研究とその実践

キーワード：中間管理職のケア力 職場のメンタルヘルス 心理的安全性

1. 研究開始当初の背景

職場のメンタルヘルス対策では「中間管理職(上司)の『ケア力』の向上」が重要である。本研究では、中間管理職に求められる「ケア力」及び「ケア力」に影響を与える組織要因を、面接調査による定性的研究と質問紙による定量的研究によって明らかにする。

研究代表者は、企業内の健康管理部門で15年間、臨床心理士としてカウンセリング、上司相談、メンタルヘルス研修を軸とした職場のメンタルヘルス対策に従事してきた。そして労働者のメンタルヘルス不調を防止するためには、セルフケアの推進といった個人レベルの対策だけでは限界があり、部下のケアの担い手であり、かつ個人と組織をつなぎ、組織レベルの生産性維持・向上に重要な役割を果たす中間管理職の役割が重要であることを指摘した(小川, 2010; 2013a)。

そこで、中間管理職教育を中心としたメンタルヘルス対策を導入後に不調者と離職者が減少した総合病院に注目し、中間管理職である師長の役割を検討したところ、「日常的ケア・チームマネジメント」「スタッフの育成指導」「上司の苦悩・成長」の3カテゴリーを得た(小川, 2013b)。これらを中間管理職の「ケア力」と定義し、労働者のメンタルヘルス不調防止のためには中間管理職の「ケア力」を高めることが重要であると考えた。

中間管理職の「ケア力」を高めることは労働者のメンタルヘルス不調防止に貢献するだけでなく、職場の生産性向上にも貢献できるのではないかと考えられる。そこで本研究では、中間管理職の「ケア力」を明らかにすることを中心的なテーマとして研究を進めた。

2. 研究の目的

本研究では、次の4つの研究を行い、中間管理職の「ケア力」を高めるプログラムを開発し、より効果的な職場のメンタルヘルス対策のあり方を探る。

研究1 メンタルヘルス不調の部下に対するケアについて、中間管理職に対して面接調査を実施し、中間管理職に求められる「ケア力」とは何かを探る。

研究2 中間管理職のケア・コンサルテーションを経験したことのある臨床心理士に対して面接調査を実施し、中間管理職の「ケア力」およびその援助に必要な要因を探る。

研究3 中間管理職の「ケア力」に影響を与える組織要因を明らかにする。

研究4 マルチレベル分析を用いて労働者の個人レベルの反応に対する組織要因の影響を明らかにする。

研究5 中間管理職の「ケア力」向上を軸としたメンタルヘルス不調防止プログラムを開発し、その効果を検証する。

3. 研究の方法

本研究は、コロナ禍によって計画していた面接調査が中断するなど、当初の計画通り進めることができず、残念ながらメンタルヘルス不調防止プログラムを開発するに至らなかった。しかしながら、いくつかの有益な知見を得ることができたため、ここに報告する。

研究1. 中間管理職のケア力を構成すると思われる諸概念の収集

学会、研修会、ワークショップへの参加、収集した文献を通じて管理職のケア力を構成すると思われる諸概念について検討した。

量的研究1-4. 組織調査による中間管理職のケア力に関する量的研究

食品加工会社 A の全従業員 601 名を対象に、質問紙調査を行った。A は複数の拠点を持ち、原材料の生産から加工、販売を手がけると同時に、経営環境の変化に対応するために新事業へ進出している時であった。以下、研究目的に応じて分析対象を特定し、解析を進めた。

質的研究 1. 臨床心理士を対象とした中間管理職のケア力を探るための質的研究

5 事業所で働く臨床心理士 10 名を対象とし、面接調査を行った。10 名のうち 9 名は企業の健康管理部門および人事部門で正社員であり、1 名は非常勤相談員として勤務していた。

質的研究 2. メンタルヘルス不調者対応経験のある中間管理職を対象とした質的研究

調査会社 B のモニター登録者で調査協力を表明した者から、メンタルヘルス不調者対応の経験がある中間管理職層 8 名を選び、面接調査を行った。

4 . 研究成果

(1)中間管理職のケア力を構成すると思われる諸概念の収集

中間管理職のケア力を検討するために関連する概念や研究テーマを収集し、検討を加えた。その結果、以下の概念およびテーマが中間管理職のケア力と深く関わっていると考えられた。

- ・ 心理的安全性(Edmondson, 1999)
- ・ 課題葛藤と関係葛藤(Bradley, et al., (2012))
- ・ チーム・コミュニケーション(Yanchus, et al., 2014).
- ・ チームケア、チームマネジメント、スタッフの育成(小川, 2013b)

(2)量的研究 1: 心理的安全性とチームコミュニケーション

チームコミュニケーションに対する心理的安全性の影響を検証し、以下が明らかになった。

- ・ 心理的安全性が高いと課題葛藤があったほうが課題コミュニケーションは促進される。
- ・ 心理的安全性が高くて、関係葛藤は少ないほうが課題コミュニケーションは促進される。
- ・ 関係葛藤は情緒的なコミュニケーションのみならず職務遂行に直接かかわる課題コミュニケーションをも阻害するが、課題葛藤は阻害要因になるとは限らず、メンバーの支援や受容を安心して得られる職場環境においてはむしろコミュニケーションを促進する。

これらの結果から、関係葛藤にとらわれないマネジメント力が中間管理職に求められるケア力の一要素になり得ることが伺われた。

(3)量的研究 2: 心理的安全性、チーム葛藤、チームコミュニケーション、およびパフォーマンス

心理的安全性、チーム葛藤、及びチーム・コミュニケーションとパフォーマンスとの関連について、構造方程式モデリングによって検討した。その結果、以下が明らかになった。

- ・ 心理的安全性は、課題コミュニケーション、コミュニケーションの率直さ、及び情緒性に直接正の影響を与え、関係葛藤の抑制を媒介してこれらのコミュニケーションを促進していた。
- ・ コミュニケーションの素直さと情緒性は、職場と同僚への貢献を高めていた。
- ・ 心理的安全が課題葛藤に及ぼす影響は認められなかった。
- ・ 関係葛藤の抑制は情緒的コミュニケーションだけでなく課題コミュニケーションも促進した。

これらの結果より、チーム内で交わされる励ましや喜びなどの情動を伴う会話や、インフォーマルな会話、気軽で率直な会話が、チーム全体としての協同的志向を促進することが示された。

(4)量的研究 3: 心理的安全性、ストレス、職務満足感、およびワークエンゲイジメント

心理的安全性とストレス、及び職務満足感との関係に対するワーク・エンゲイジメントの媒介効果を検討した。その結果、心理的安全性が、ワーク・エンゲイジメントを介して、ストレス低減や職務満足感の増大に影響を与えることが示された。

このことは、職務チームにおいて心理的安全性を醸成することが、優れたチームワークの発揮や目標達成と同時に、チームのストレス・マネジメントとしても有効であることを示すものである。これは、効果的チーム・プロセスの解明とメンタルヘルスの向上という職務チームの多面的な効果性を検討するうえで重要と考えられた。

(5)量的研究 4:組織の健康、心理的安全性、職務満足感、およびストレス反応

「目標の共有」「組織の将来性」および「ライフスタイルの尊重」が心理的安全性に正の影響を与え、心理的安全性は個人のストレス反応に負の影響を与え、職務満足感に正の影響を与える、という仮説を設定し、構造方程式モデリングによって検討したところ、以下の結果を得た(Figure 4)。なお、マルチレベル分析の適用を検討するために職位でネスト化したデータの級内相関係数を算出したが、いずれの項目も統計的有意差は認められなかった。

- ・「ライフスタイルの尊重」は「目標の共有」「組織の将来性」に対して正の影響を与えていた。
- ・「目標の共有」「組織の将来性」はそれぞれ「心理的安全性」に対して有意に正の影響を与えていた。
- ・「心理的安全性」は「疲労感」に対して有意な負の影響がみられ、「職務満足感」に対して有意な正の影響がみられた。
- ・「疲労感」は「憂うつ感」に対して有意な正の影響を与え、「職務満足感」は「憂うつ感」に対して有意な負の影響を与えていた。

これらの結果から、心理的安全性を高めることで疲労感と職務満足感の双方に効果的な影響を与えることができる可能性が示唆された。すなわち、中間管理職が心理的安全性を高めるようなマネジメントを行うことで、職場のメンタルヘルス対策と生産性の向上を両立させた対応ができる可能性が見えてきた。

(6)質的研究 1: 臨床心理士を対象とした中間管理職のケア力を探るための質的研究

2018年7月から2019年1月にかけてメンタルヘルス不調を持つ従業員およびその上司にあたる中間管理職に対する相談経験が豊富な臨床心理士10名に対し、半構造化面接を行った。得られた逐語記録をデータとして質的分析を行ったところ、「不調者対応時の中間管理職」「中間管理職の不適切な対応」「対応中の中間管理職の心理」および「不調者対応に望ましい中間管理職」という4つのカテゴリーを得た、傾聴にもとづくねぎらいと尊敬を必要とすることが示唆された(Figure 1-4.)。

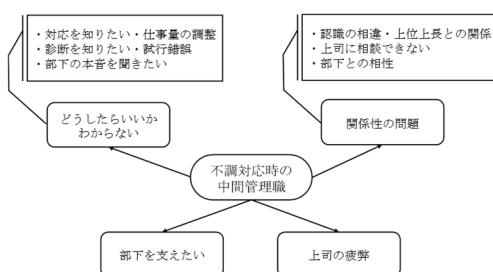


Figure 1. 不調対応時の中間管理職についてのカテゴリー

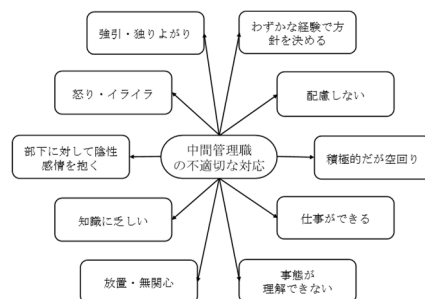


Figure 2. 中間管理職の不適切な対応

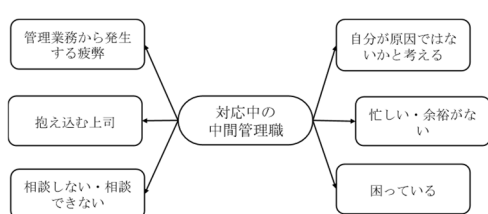


Figure 3. 対応中の中間管理職の心理

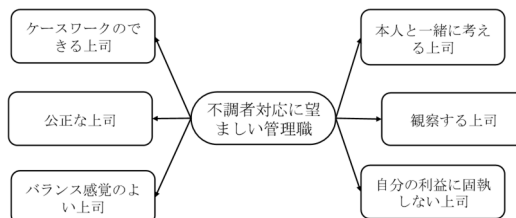


Figure 4. 不調者対応に望ましい中間管理職

また、面接調査の過程で産業領域における心理職の役割についての語りが得られたため、その内容に注目してコード化を、「不調者対応」「上司相談」「組織・仕組みづくり・ストレスチェック」の3つのカテゴリーが得られた。

(7)質的研究2.メンタルヘルス不調者対応経験のある中間管理職を対象とした質的研究(解析中)

2023年9月にメンタルヘルス不調者対応の経験がある中間管理職層8名を選び、面接調査を行った。調査内容は、不調者対応及び1on1ミーティングについてであった。不調者対応に関しては、不調に気づいたきっかけ、不調を知った時の自分と相手に対する気持ち、対応、最も困ったことを中心に自由に語ってもらった。現在、逐語データを質的に検討中である。

総括

研究開始当初に想定していたケア力(「日常的ケア・チームマネジメント」「スタッフの育成指導」「上司の苦悩・成長」)の枠組みの中で、中間管理職が「関係葛藤にとらわれないマネジメント力」と「心理的安全性」を増進させる力を向上させることで組織の効果とメンタルヘルスケアの双方に有効な働きかけができる可能性が示された。また、中間管理職はさまざまな苦悩を抱えており、傾聴にもとづくねぎらいと尊敬を必要とすることが示唆された。残念ながらマルチレベル分析による組織要因の検討やメンタルヘルス不調防止プログラムの開発には至らなかったが、発展的なテーマとして、中間管理職だけでなく1on1ミーティングの活用やチームで取り組むストレスマネジメントの可能性を検討中である。

<引用文献>

- Bradley, B. H. et al.,(2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151.
- Edmondson, A.(1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- 小川邦治 (2010). 「組織の健康」モデルに関する文献的研究 産業精神保健, 18, 141-151.
- 小川邦治(2013a). 「組織の健康」モデルにもとづくメンタルヘルス対策の実践研究 I~個別事例対応からみた対策前後の変化~ 産業精神保健, 21, 99-109.
- 小川邦治(2013b). 「組織の健康」モデルにもとづくメンタルヘルス対策の実践研究 II~管理監督者の役割に関する質的検討~ 産業精神保健, 21, 110-122.
- Yanchus, N. J. et al.,(2014). Communication and psychological safety in veterans' health administration work environments. *Journal Of Health Organization And Management*, 28(6), 754-776.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 田原直美・小川邦治	4. 巻 17
2. 論文標題 職務チームにおける パフォーマンスとメンタルヘルス 心理的安全性とワーク・エンゲイジメントの影響	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 西南学院大学人間科学論集	6. 最初と最後の頁 111-127
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 根本忠一・赤津順一・横沢亮二・鍵本伸明・小川邦治	4. 巻 27
2. 論文標題 ストレスチェックの集団分析結果の職場環境改善への活用	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 産業ストレス研究	6. 最初と最後の頁 415-422
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 小川邦治・田原直美	4. 巻 36
2. 論文標題 中間管理職の「ケア力」向上によるメンタルヘルス不調防止	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 精神科	6. 最初と最後の頁 334-340
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 田原直美・小川邦治	4. 巻 16
2. 論文標題 職場における心理的安全性とチーム・コミュニケーションとの関連	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 西南学院大学人間科学論集	6. 最初と最後の頁 27-42
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 小川邦治・田原直美	4. 巻 49
2. 論文標題 組織の健康と心理的安全性がストレス反応と職務満足感に与える影響の検討	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 応用心理学研究	6. 最初と最後の頁 223-232
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 小川邦治
2. 発表標題 心理職をストレスチェック・職場改善にどう生かすか
3. 学会等名 産業ストレス学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 田原直美・小川邦治
2. 発表標題 職場チームにおける心理的安心感とチーム・コミュニケーションとの関連
3. 学会等名 日本心理学会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分担 者	田原 直美	西南学院大学・人間科学部・教授	
	(Tabaru Naomi)		
	(10708879)	(37105)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------