

令和 3 年 5 月 20 日現在

機関番号：14101

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2018～2020

課題番号：18K01751

研究課題名（和文）女性管理職のストレスマネジメントに関する包括的考察：経営学と経済学の両面から

研究課題名（英文）A Comprehensive Study on Stress Management of Female Managers: From Both Management and Economic Perspectives

研究代表者

岩田 一哲 (Iwata, Ittetsu)

三重大学・人文学部・教授

研究者番号：70345859

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）：女性管理職がストレスを抱えている際に、どのような原因がストレスになるのかを実証的に検討した。結果として女性に特有のストレスの原因として、長時間労働が挙がる。ただし、実際の残業時間は男性管理職の方が長いため、残業時間がストレスに与えるインパクトは、女性管理職の方が大きいことを明らかにした。また、男性・女性管理職ともに、役割葛藤が最も大きなストレスの原因であった。また、ストレスマネジメントに関連して、バランススコアカードという技法を用いて、従業員の健康と企業経営を両立する方法についても検討し、ストレスを削減する能力が従業員の健康と企業経営の両立に大きな影響を与えることを実証的に明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、女性管理職のストレスとその原因を検討することで、女性管理職のストレスマネジメントに貢献した。女性従業員が管理職になった後にどのようなストレスがあるのか、また、そのストレスの原因が何かを実証的に明らかにすることで、女性管理職のストレスマネジメントを行って、非管理職の女性従業員がストレスフルな状況におかれることなく、管理職になれる条件が把握できた。結論としては、役割に関する要因をどのように削減してゆくかに尽きる。役割葛藤という多くの役割を引き受けていることから生じるストレスを削減するためには、個人が仕事の段取りに関する能力を身に着けることが重要であると考えられる。

研究成果の概要（英文）：An empirical study was conducted to examine what causes stress in female managers. As a result, long working hours were cited as a cause of stress specific to women. However, since actual overtime hours are longer for male managers, the impact of overtime hours on stress was found to be greater for female managers. In addition, role conflict was the most significant cause of stress for both male and female managers. In addition, in relation to stress management, we also examined how to balance employee health and corporate management using the Balanced Scorecard technique, and empirically clarified that the ability to reduce stress has a significant impact on balancing employee health and corporate management.

研究分野：人的資源管理論

キーワード：ストレス 女性管理職 経済学 経営学

1. 研究開始当初の背景

本研究に関わる学術的背景では、女性管理職登用にに関する議論は、WLB と関連する議論が多い。例えば、川口・笠井(2013)は、WLB 施策や均等化施策と女性の活躍との関係が深いとしており、山口(2013)は、企業が行うべき施策として、WLB 推進への組織的取組を企業が増やすことや、恒常的に長時間労働を行う働き方を止めるべき点を指摘している。これらの研究は、女性管理職登用の条件は指摘しているが、女性管理職が職務を円滑に行える条件は提示していない。女性従業員のストレスに関する研究では、大園(2011)は、女性管理職は、育児・介護対応に関する制度や在宅勤務制度・裁量労働の存在が、体力的疲労感を軽減させると指摘した。加藤(2010)は、ワーク・ファミリー・コンフリクト(仕事と家庭の間の葛藤：以下 WFC)の検討から、女性は家庭役割が仕事役割によって阻害されることによる葛藤を多く体験することを指摘している。これらの研究は、WLB に関わるストレスは検討しているが、職場でのストレスとの関連については十分に検討されていない。女性管理職に関する国内外の研究動向を見てみると、特に日本では、女性管理職登用にに関する議論が支配的であり、制度上の不備を指摘する研究が多かった。しかし、女性管理職が管理職の職務を円滑に遂行する方法を明らかにした研究はほとんどない。また、近年国内外を問わず、WFC に関する研究が増加している。この研究は、仕事と家庭との間の葛藤を主たるテーマとして研究しているが、職場での役割葛藤と家庭での役割葛藤のどちらがより強力なストレス因なのか、また、両者の関係を検討した研究はあまりない。

本研究は、男性管理職、女性管理職、男性非管理職、女性非管理職のそれぞれを研究対象者とし、各属性で、職場での役割葛藤と WFC のどちらがストレスに対して大きな影響があるのか、また、この二つの役割葛藤の関係は属性別で異なるのかを検討し、女性管理職の真のストレス因とは何かを明らかにしようと考えた。この検討によって把握できることは、第 1 に、前述のように職場での役割葛藤と WFC のどちらが女性管理職にとって強力なストレス因であるのかである。第 2 に、女性管理職ではストレス因が職場での役割葛藤に集約されるという Sugiura & Iwata (2016) の結果は、職場での役割葛藤のみで生じるのか、あるいは、WFC が職場での役割葛藤に影響したために集約されたのかである。この二つが理解できれば、女性管理職登用における職場での対応と、WLB への対応の両者を統合的に理解でき、女性管理職登用と、その後の円滑な職務遂行に関わる効果的な施策を実施できる。さらに、女性管理職、男性管理職、男性非管理職、女性非管理職の 4 者を比較するため、日本企業の正規従業員の全ての層のストレス削減のための施策を実施できる。

2. 研究の目的

本研究は、女性管理職のストレスやストレス因(ストレスの原因)の探索ならびに削減方法の検討を通じて、女性管理職がワーク・ライフ・バランス(以下 WLB)を達成しつつ、生き生きと働ける条件を探ることを目的とする。女性管理職登用にに関する議論は、女性が管理職に就くための方法は数多く議論しているが、管理職に就いた後にいかに円滑に職務を行うかを検討する内容は少ない。女性管理職のストレスの削減方法が明らかになれば、現政府が推進する女性の指導的地位の割合を 30%程度とする目標を達成・継続できる可能性が高まる。具体的には、男性管理職・女性管理職・男性非管理職・女性非管理職のストレス因を探る中で、女性管理職特有のストレス因を明らかにする。この研究は、女性管理職がストレスを克服する方法を明らかにするだけでなく、正規従業員全体のストレスを克服する条件も明らかにできるため、現政権が推進する働き方改革にも大きな貢献が可能である。

本研究の目的は、女性管理職が重度のストレスの状況に陥る原因の把握であり、ストレスの尺度は自殺を予測できる重度のストレスを対象とする。重度のストレスに絞り込んだ理由は、ストレスフルな状況の克服自体がキャリアアップにつながる研究があり、軽度のストレスの克服によるキャリアアップの芽を摘まないためである。

WLB とストレスとの関係の研究については、WLB 関連の研究は、労働経済学の研究者による女性管理職登用を中心とした研究が多い。他方、ストレス研究は、WLB とストレスの関係を組み入れた研究があまりないため、ワークとライフの真のバランスを追求した研究は少ない。本研究は、ストレス研究を専門とする研究代表者の岩田と、労働経済学を専門とする研究分担者の愛知大学の杉浦裕晃教授との共同研究によって、ワークとライフのどちらにも偏らない独自の研究が可能となる。予想される現時点での結果は、残業時間はストレスに大きな影響を与えず、時短のみではストレス軽減にはならないこと、職場での役割葛藤の削減によって WFC も削減できる可能性があることである。職場や職務上の役割葛藤の削減は職場のみで改善が可能のため、託児所や休職手当等の WLB 施策よりも費用対効果が大きい。また、職場での役割葛藤は、全ての正規従業員での最も大きなストレス因であるため、正規従業員全体のストレス削減も可能となる。

3. 研究の方法

本研究で明らかにしたいことの第 1 は、女性管理職は、男性管理職や男女の非管理職と比べて、ストレスならびにストレス因に差があるのか、である。この点は、以前の研究で、主任クラスを含めた役職者の職務でのストレスにおける男女比較を行ったが、女性役職者の調査対象者は 177 名と多くはなかった。本研究は、大規模な Web 調査によって女性役職者の調査対象者数を 500 名程度とし、より詳細な分析を行う。第 2 は、役割葛藤や関連するその他の要因の性差を明らかにすることである。本研究は、職場での役割葛藤と WFC の両者を質問項目に組み入れて、どちらの役割葛藤が女性管理職のストレスにより大きく影響するかを明らかにする。このことで、女性管理職における真の役割葛藤の原因を明らかにできる。

役割葛藤は、職場での葛藤と WFC の両者を用いた。さらに、Sugiura & Iwata (2016) でも把握した仕事の負荷、仕事のコントロール、役割曖昧性を用いて、これらの要因のストレスへの影響を把握する。最後に、WLB で議論される長時間労働に関わる月平均残業時間を組み入れた。研究仮説は、第 1 に、役割葛藤は全ての従業員でストレス反応に大きな影響があり、女性では WFC の影響が比較的大きい。第 2 に、その他のストレスの原因は役割葛藤よりは影響は小さく、月平均残業時間の影響力は女性では大きい、であった。実際の結果は、女性でも男性でも WFC の影響は大きく、男性管理職は女性管理職よりも WFC の影響が大きかった。また、女性管理職においては、月平均残業時間の影響力は女性では大きかった。実際の時間数よりも、ストレス反応へのインパクトが大きいことが、女性管理職や女性従業員の特徴である。

研究に関する具体的な方法については、文献調査、インタビュー調査、アンケート調査からなる 3 つの研究計画・方法で行った。

平成 30 年度は、文献調査とインタビュー調査を行った。ここでは、援用を予定している質問項目が、現代の日本における女性管理職の実情に適合しているかを確認し、必要があれば質問項目の変更を検討するためであった。アンケート調査は、平成 31 年度（令和元年度）に正規従業員に対して、役職（管理職・非管理職）、性別（男女）、年齢（20 代・30 代・40 代・50 代）への、2×2×4×250 名の計 4000 名への Web による調査を行う予定であったが、コロナウィルスの影響等により、令和 2 年度にずれ込んだ。今後は、分析結果をまとめて学会報告、論文作成、ならびに、愛知大学（あるいは信州大学）で、『女性管理職がいきいきと働けるために』（仮題）としたシンポジウムを行い、広く社会への発信を行うことを計画している。

4. 研究成果

本課題と関連する研究成果は、以下のとおりである。

第 1 の研究成果は、健康経営とストレスマネジメントの関連についての研究である。この研究は、企業の健康保持・増進を加味した業績評価システムを検討し、バランス・スコアカード（以下、BSC）によって、ストレスマネジメントをどのように把握するかを検討した内容である。

政府は、人生 100 年時代構想会議において、「人生 100 年時代」を見据えた経済・社会システムを創り上げるための政策のグランドデザインを検討しており、経済産業省が中心となり、2014 年から「健康経営（Health and Productivity Management）」の取組みを推進している。ただし、現実の状況は、生産年齢人口は減少し、同時に、国民医療費は増加し続けている。日本企業にとって、健康経営との関連での重要な課題は、従業員の健康保持・増進に対して、これまで以上に主体的かつ積極的に関与し、健康保険料の上昇に伴う負担増加や生産性の低下を防ぐことである。

本研究は、健康経営の評価、改善をどのように行うのかのプロセスに着目し、その方法を検討した。健康経営の取組みにより、医療費抑制および業績向上をもたらし、結果的に企業の持続的成長に結びつけていくための評価モデルを考察対象とした。

結果は以下のとおりである。BSC の概念と、従業員のストレスと成果の分析結果をもとに、企業で実践する健康経営評価の方法について、特に、BSC の 4 つの視点における「人材と変革の視点」を中心に検討したが、それ以外の 3 つの視点との関係についても、戦略マップを作成することにより、健康経営を戦略的に展開していくための実践的なロードマップの作成方法を理論的に提案できた。今後は、戦略マップのさらなる検討を行い、健康経営優良法人に対して社会実装を行うために、健康経営の対象範囲（企業全体、部門・部署、個人）、適用範囲（メンタルヘルスや睡眠など）、利用目的（プレゼンティーズムまたはアブセンティーズムへの対応など）を考慮に入れた戦略マップの作成が望まれる。これによって、企業を対象とした健康経営の戦略的マネジメントツールとして、BSC を実践的に有効とできるかについて検討することが必要である。

第 2 の研究成果は、身体的なストレスと長時間労働の関係についての研究である。この研究は、身体的ストレスと長時間労働の決定因の探索を通じて、日本企業の従業員が、心筋梗塞や脳梗塞といった過労死と関連の深い要因にならないための方法を検討した内容である。

過重労働による過労死の問題は、1990 年代に数多く議論されてきた。この中で問題にされてきた過労死の主要な原因は、長時間労働である。過労死とその原因に関する研究は、労働問題や経営学に関連する研究群から見た場合、日本の雇用慣行との関係を探る理論研究と、過労死者の関係者の手記をケース分析から考察することがその中心である。ただし、過労死に陥った原因を検討するためには、過労死の前兆となる現象がどのようなメカニズムで起こっているのかについて、より大量のサンプルを用いた分析から考察することもまた重要である。

そこで本稿は、過労死の前兆とされる身体的ストレスが発生するメカニズムについて、アンケート調査から分析した。また、過労死を誘発する大きな原因と考えられている長時間労働に注目

し、身体的ストレスと長時間労働との関係について詳細な分析を行った。長時間労働は過労死との関連が深いだけでなく、政府が推進する「働き方改革」において長時間労働の是正を最重要の課題としているため、身体的ストレスと長時間労働の両者を分析対象とした。

この研究では、考察すべき点を5つ指摘した。

第1に、身体反応と月平均残業時間に共通の影響因として、役割葛藤、仕事負荷、協力の必要性があることである。この点は、仕事負荷を削減し月平均残業時間が削減されることで時短が進んでも、役割葛藤が改善されなければ、過労死を削減することが難しい可能性があることにつながる。第2に、ストレスを削減すると考えられている自律性を組み込んで調査した結果、自律性と月平均残業時間の関係は、正の相関関係であった。つまり、自律性が高くとも長時間労働になる場合があり得ることが想定される。この点は、本調査の対象者に、管理職が多かったことに関連する。管理職は自律性が高い職種ではあるが、同時に長時間労働にさらされやすい職種でもある。職種によっては、自律性が高くなることで、長時間労働が抑制されるとは限らず、第1の考察すべき点に挙げた役割葛藤の削減が重要な要因となる。第3に、過労死や過労自殺の原因の1つと考えられているメランコリー親和型性格は、本調査の結果からは、身体的ストレスには直接影響を与えるが、長時間労働に対してはあまり影響を与えなかった。身体的ストレスにはメランコリー親和型性格が影響するが、長時間労働には職務ストレスが大きく影響する。第4に、組織コミットメントとの関係についてである。組織コミットメントは、職務ストレスと比較すると、その重要度は少ない。ただし、情緒的コミットメントが小さいながらも身体反応に影響があることは、仕事中毒の状況を完全には否定できない可能性も残している。第5に、日本企業の従業員の場合は、男性従業員は女性従業員に比べて総じて年収が高く、月平均残業時間が長くなる傾向にあった。この点は、日本の男性は管理職になるために、また、管理職になったために長時間労働を強いられる、あるいは、意識的に長時間労働をしている可能性があることを示している。

第3の研究成果は、女性管理職のストレス因について、日米の比較から検討した内容である。

この研究は、現在の日本では女性の活躍の場は広がったが、女性管理職比率は欧米と比べて低い水準に留まっている点に注目した。その際に、女性が非管理職から管理職になる際や、管理職になった後の仕事を円滑に遂行するためには、ストレス削減は欠かせない問題である点に着目している。この問題意識から、本研究は、女性管理職のストレス因を、日米の差異を中心に検討した。女性管理職比率の高いアメリカと同比率の低い日本のストレス因を比較検討し、日本の女性管理職登用におけるストレスに関する課題を把握したい。最終的に、日本とアメリカの管理職登用比率の違いに関する問題を、ストレスの視点から把握した。

この研究の成果は、以下のとおりである。

1つ目の成果は、労働時間は月平均残業時間を代理変数とし、男女差については、日本では月平均残業時間は有意に男性が長かったが、アメリカでは有意差はなかった。また、非管理職と管理職との差については、両国ともに管理職の方が有意に月平均残業時間は長かった。この点を検討するにあたって、日本では長時間労働が管理職になるための条件である点を指摘する研究があるが、調査結果からは、日本の女性従業員が管理職になるためのハードルは、日本における男女の残業時間のギャップが大きいと非常に高いと考えられる。この点について、本研究の中の調査結果から見ると、管理職は課長級以上で類型化したため、女性の場合は、課長級以上の中間管理職になる際に、残業時間の長さを受け入れるかどうかが決まり、管理職になるためのハードルは、この時期にあると考えられる。2つ目の成果は、職務（仕事）と役割についてである。日米の違いによるストレスとの関係に着目すると、仕事負荷と役割曖昧性は、日本ではストレスに対して大きな影響力を持っていたが、アメリカではストレスに対して有意な影響力がなかった。この点に関連して、日本企業はアメリカ企業に比べて、緩い分業の仕事に就いていると指摘されることが多い。緩い分業の仕事に就いている場合、仕事の境界が把握しづらく、また、従業員本人が事前に想定している役割以外の内容にも携わる可能性が高いと考えられる。それゆえ、仕事負荷と役割曖昧性は、緩い分業の仕事に特有のストレスであると考えられる。

(本研究における主要参考文献)

- ・加藤容子『ワーク・ファミリー・コンフリクトの対処プロセス』ナカニシヤ出版(2010)
- ・金井壽宏『変革型モデルの探求 - 戦略・革新指向の管理者行動 - 』白桃書房(1991)
- ・川口章・笠井高人「女性活躍推進施策と企業業績 - 大阪府における中小企業の分析 - 」『同志社政策科学研究』第15巻第1号 85-97(2013)
- ・大園陽子「管理職のストレスと男女間差異に関する実証分析」『キャリアデザイン研究』第7号 87-100(2011)
- ・山口一男「常勤者の過剰就業とワーク・ファミリー・コンフリクト」RIETI Discussion Paper Series 10-J-008(2010)
- ・"Determinants of the Stress of Female Managers in Japanese Firms", Sugiura H. & Iwata I. Aichi University Journal of Economics, 202, Non Referee 51-70(2016)

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2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 1件）

1. 著者名 金藤正直・岩田一哲	4. 巻 42
2. 論文標題 企業の健康保持・増進を加味した業績評価システムの構想：バランス・スコアカードを中心として	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 弘前大学経済研究	6. 最初と最後の頁 38-51
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 岩田一哲・杉浦裕晃	4. 巻 207・208
2. 論文標題 身体的ストレスと長時間労働の決定因の探索	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 経済論集（愛知大学）	6. 最初と最後の頁 1-28
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 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 金藤正直・岩田一哲
2. 発表標題 従業員の健康保持・増進を加味した業績評価システムに関する研究
3. 学会等名 第92回日本産業衛生学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 金藤正直・岩田一哲
2. 発表標題 企業の健康保持・増進と業績向上の方法 - バランス・スコアカードに注目して -
3. 学会等名 日本会計研究学会第78回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 岩田一哲・杉浦裕晃
2. 発表標題 女性管理職のストレス因の探索：日米の比較から
3. 学会等名 日本労務学会第48回全国大会
4. 発表年 2018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	杉浦 裕晃 (Sugiura Hiroaki) (60345858)	愛知大学・経済学部・教授 (33901)	

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
---------	---------