

平成 30 年 6 月 20 日現在

機関番号：13601

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03640

研究課題名(和文) ストレス削減と職務業績向上を同時達成させる要因に関する実証的研究

研究課題名(英文) Empirical study on factors to achieve stress reduction and improvement of personal work performance simultaneously

研究代表者

岩田 一哲 (Iwata, Ittetsu)

信州大学・学術研究院社会科学系・准教授

研究者番号：70345859

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、ストレス削減と個人の職務遂行を同時に達成する能力を探索した。具体的には、まず、ストレス削減能力が、個人の業績に影響を与えるかどうかを検討した。次に、高業績者の能力であるコンピテンシーが、ストレスを削減するかを検討した。結果として、ストレス削減能力は、個人の業績をより高くする効果があった。これに対して、コンピテンシーはストレス削減に影響を与えなかった。以上の点から、ストレス削減能力は、ストレス削減と個人の職務遂行を同時に達成できる能力であることが確認できた。

研究成果の概要(英文)：This study searched for ability to achieve stress reduction and personal work performance simultaneously. Specifically, at first we considered whether ability for stress reduction affected the personal achievements. Then, we considered whether the competency that was the ability of the person of high achievements reduced stress. As a result, the ability for stress reduction had a direct impact on personal achievements more. In contrast, the competency did not have impacts the stress reduction. In conclusion, the ability for stress reduction could achieve stress reduction and personal work performance simultaneously.

研究分野：経営学、人的資源管理

キーワード：ストレス削減能力 コンピテンシー 職務遂行能力

### 1. 研究開始当初の背景

研究代表者はこれまで、過労自殺に導かれる心理的要因を実証的に検討し、過労自殺に陥らないためには、職場や仕事に関わる対人関係要因からのストレスを削減する方法を把握する必要があることに至った。

従来は、ストレスを削減する方法に関する研究と、個人の業績を上げるための研究は、別個で検討され、両者を同時に達成する方法を研究することはあまりなかった。ストレス削減能力については、対人関係に関連するストレスに直接対処する能力であるソーシャルスキルがある。ソーシャルスキルは、対人反応を読み取りそれへの対処を決めて実行する過程と考えられている。経営の場においては、従業員の能力評価の基準としてコンピテンシーを採用する企業が多い。コンピテンシーは高業績に結びつく従業員の特性であり、コンピテンシーが高い従業員はより高い成果を上げていることが分かっている。

しかし、どちらの研究も、ストレス削減と個人の業績向上の両者を追求するものではなく、両者を同時達成できる能力については、未だ検討されていない。

### 2. 研究の目的

本研究は、ストレスの削減と個人の職務成果の増大の両者を同時に増加させる能力を探索することが目的である。従業員のストレスが増加すれば、うつ状態に陥ることで仕事へのモチベーションが下がるだけでなく、最悪の場合は自殺に陥る場合もある。この一方で、ストレスは人の成長によい影響を与えるとする研究がある。配属転換、より責任の重い業務、困難な業務をこなすことが、その後良好なキャリア開発につながる「一皮むける経験」として評価する研究もある。したがって、ストレス削減能力が、従業員のキャリア開発や従業員個人の業績にも結びつくことが指摘できれば、精神的健康状態を維持しながら、現在の職務における業績や将来のキャリア開発も可能にすることができる。

### 3. 研究の方法

本研究は、文献調査とアンケート調査からなる研究を行った。文献調査では、アンケート調査項目の作成に向けての基礎的な内容を検討した。特に、ストレス削減能力にどの項目を取捨選択するかが中心であった。文献調査によって、ストレスの原因であるストレス、ストレス反応として、自殺を予測しやすい尺度のK6、前述のソーシャルスキル、コンピテンシーの4者を中心として調査を計画した。実際のアンケート調査では、正規従業員に対して役職(役職なし・主任・係長・課長・部長)、性別(男女)、年齢(20代・30代・40代・50代)の各100名に調査対象者を割り付けた、Webによる調査を行った。ここでは、文献調査・インタビュー調査から選定したストレス削減能力と、職務能力・業績

との関係を検討した。

また近年、女性活躍推進の機運が高まっていることも鑑みて、女性活躍の象徴的存在と考えられる女性管理職に焦点を当てて、より詳細な調査を行った。

### 4. 研究成果

本研究の成果は以下のとおりである。

#### ストレス因の属性別比較

本調査は、以下の3点についてWebによるアンケート調査によって検討した。第1に、自殺死亡率の高い地域とそれ以外の地域において、ストレスやストレスに違いがあるのかどうか、第2に、役職や性別といった個人属性によって、ストレスやストレスに違いがあるのかどうか、についてアンケート調査からの検討を行った。

本調査は、日本に在住する20~59歳の正社員を対象に、2013年12月12日~12月15日にかけて、Webによる質問紙調査を行った内容である。調査対象者は、20~29才、30~39才、40~49才、50~59才がそれぞれ400人の計1600人になるまで調査対象者からサンプルを収集した。分析に際しては、この中の有効回答者数1581人(男性1076人、女性505人)をその対象とした。平均勤続年数は10.63年(SD=9.107)、平均職位歴は5.59年(SD=5.332)であった。職種は、調査対象者数が多い順に、専門・技術職が727人、営業・販売・サービス職が538人(うち営業職:91人、販売職:214人、サービス職:233人)、事務職が150人、製造・生産職54人、建設・採掘従事者23人、輸送・機械運転従事者18人、運搬・清掃・包装等従事者7人、農林水産関係2人、その他62人であった。

結果として、第1に、職務ストレスやストレインは、地域差よりも職位差で顕著に表れることである。このことは、自殺死亡率の上位15位の県であっても、正規従業員における職務の状況の差異とストレスとはあまり関係がなく、別の要因が深く関係する可能性を指摘したい。第2に、役割葛藤とメランコリー親和型性格は、属性を問わず強力なストレスであることが明らかになった。したがって、従業員のストレスを軽減するにはまず、役割葛藤を削減する施策を検討すべきであり、メランコリー親和型性格の強い傾向を持つ従業員への職務の割り当て方を検討すべきである。

第3に、残業時間は有意にストレインに影響を与えるものの、職務ストレスやメランコリー親和型性格と比較した場合は、その影響力は小さかったことがある。したがって、残業時間そのものを削減するいわゆる「時短」のような施策は単独ではストレスを軽減することにならず、職務ストレスの削減との関連で用いるべきである。

#### 女性役職者のストレス因に関する検討

本調査は、女性管理職を増加させる際にネ

ックとなる管理職になる際の特有のストレスを探索するために、女性役職者（主任・係長を含む）のストレス因について、男性役職者との比較から検討した。本調査の内容は、Web によるアンケート調査であり、調査対象者は日本に在住する 20 歳～59 歳の主任以上の役職を持つ正規従業員であった。分析対象者の全体は 832 名であり、職位別では、主任が 342 名、係長が 183 名、課長が 192 名、部長が 115 名であった。性別は、男性 655 名、女性 177 名であり、女性が約 2 割であった。調査対象者は調査会社の保有するモニターより任意に抽出された。

結果として第 1 に、ストレス反応における性差は見られなかった。ただし、ワーク・ライフ・バランスとの関連が深い仕事と個人生活の両立は検討しておらず、労働時間・休日との関係では、女性で月平均残業時間がうつ反応（K6）に有意な正の影響を与えていたため、女性役職者のストレスに対して残業時間が大きな影響を持つ可能性は高い。

第 2 に、職務ストレスでは役割葛藤のみが強力な説明因となった。ただし、男性役職者でも強力な説明因のため、役割葛藤を軽減する施策を打つことが性別を越えた最優先の事項である。さらに、女性役職者では、職場ストレスについて役割葛藤のみで強い影響力を持つことを指摘した。

第 3 に、メランコリー親和型性格における同調が強い説明因であった。ただし、男性役職者でも正の説明因のため、性別を越えた重要な要因である。ただし、パーソナリティ要因は個人情報の問題にも絡むため、施策を打つ際にはより注意が必要である。

第 4 に、月平均残業時間とストレスとの関係では、男性の方が有意に女性よりも残業時間が長いにもかかわらず、女性で月平均残業時間が有意に正の説明因となった。本調査の結果のみでは、正確な解釈は難しいが、可能性としていくつかの点を指摘したい。1 つ目は、同性間の不公平感がより大きく生じ、女性にとって残業時間がより大きなストレスの決定因となる可能性がある。2 つ目は、女性は男性ほど体力がある訳ではないので、追加的な残業時間は男性以上にストレスをもたらすことが考えられる。3 つ目は、女性は家事・育児への責任からワーク・ライフ・バランス（仕事と家庭の両立）をより重視する傾向にあり、長時間労働は大きなストレスになる可能性もある。

ただし、本調査の課題として、以下の 2 つが挙げられた。

第 1 に、サンプルが男性に偏っているため、性別と役職者数を均等にする必要はある。また、主任クラスが圧倒的に多く、いわゆる指導的地位にある課長以上の管理職の数が相対的に少ないことがなお課題として残っている。この点については、さらなる調査対象者の増大を試みたり、日本以外での調査も視野に入れる必要があると考えられる。

第 2 に、女性役職者の月平均残業時間のストレスへのインパクトをより詳細に検討すべきである。この分析では、月平均残業時間はストレスへのインパクトは小さいあるいはないという結果であったが、女性役職者ではそのインパクトは少なくない。したがって、時短の問題は女性役職者にとってより重要な課題かもしれない。

「役割を自分で管理する能力」の提示

本研究は、過労死・過労自殺研究、ストレス研究、経営学の 3 者関係を実証調査と文献調査による検討を行い、以下の仮説を提示した。

この実証調査から、ストレスをマネジメントするために最も重要な点は役割葛藤の削減であり、同調のパーソナリティが強い人は、職務ストレスを溜めすぎないことが重要であること、また、突発的な職務やイベント型職場ストレスのようなイベントに注意すべきであり、また、そのイベントは数が増えるほどストレスが増大するため、多くのイベントが 1 人の従業員に同時にかけられないよう配慮することや、突発的な職務のような、本人あるいは企業内で未だ行った事のない職務を従業員に割り当てる際には、人員の配置を含めた細心の注意を払うことが課題として挙げるであろう。さらに、女性が企業内でキャリアを積んでいく際には、前述した職務ストレスの削減に加えて、残業時間のインパクトが男性よりも大きいため、残業時間を削減することも必要であることが明らかになった。また、近年の経営学の議論からは、ストレスや過労自殺者の多い層である中間管理職の職務の変化について、以下の 3 点を指摘した。第 1 に、経営戦略との連動性を重視するようになり、正規従業員の経営戦略上の重要度が増していることである。このことは、従業員自身が、経営戦略を志向する必要があることを意味する。前述のように、コア人材への注目が近年指摘されているが、「コア」という意味は、経営戦略の担い手としての「コア」であり、経営戦略の変化によってこれまでの職務が変化する、あるいは、新たな職務が付け加わる可能性も含めて職務を行う人々のことをコア人材と呼ぶと考えられる。第 2 に、より下位の従業員に権限や責任が委譲されるようになり、これが、従業員のモチベーションアップにも貢献すると考えられていることである。前章までの議論との関連では自律性の増大との関連が深いだが、このことで、これまでの従業員の行っていた職務の範囲が増大したとも考えられる。第 3 に、特に中間管理職の職務が、これまでの部・課・係に与えられていた仕事をいかに効率的に行うかという、指揮・命令システムとしての役割から、戦略を生み出したり、知識を創造したりという、新しい何かを「創る」役割に変化しており、これにともない、これまでの同じ職種（部署）の中だけの対人

関係ではなく、職種や部署が異なる人々、さらには、企業外の人々との関係も構築する必要があり、などが挙げられた。

以上の点から、本研究では、以下の仮説を提示した。

「役割を自分で管理する」能力をこれからの従業員、特に正規従業員は身に付けるべきである。

この点は、ストレス研究と過労自殺研究を融合した実証調査から、主要なストレス因として役割葛藤があったことから、役割の管理が重要であること、また、経営学の知見からは、従業員自らが新たな職務を作り出すこと、つまり、新たな役割を自分で作り出すあるいは探し出すことだけでなく、さらにその役割を自分で管理する必要性があると考えられるためである。

ストレス削減と個人の職務遂行を両立する能力の探索

本調査は、ストレス削減と個人の職務遂行を良好に進めることの両者を達成できる能力を探索した。具体的には、ストレス削減能力であるソーシャルスキルと、高業績を上げる個人の特性であるコンピテンシーを説明変数とし、自殺を予測できるほどの重篤なストレス反応である K6、個人の職務成果の指標としての、当事者の組織への貢献度、組織内の他者の当事者の組織への貢献度を当事者が評価したもの、創造的な活動への貢献度、上司等の期待に対する当事者の評価を被説明変数とし、Web 調査ならびに分析を行った。

具体的な調査は 2017 年 10 月 06 日～2017 年 10 月 12 日に涉って行われた。サンプルは、日本に在住する 20 歳～59 歳の正規従業員であり、全体は 1307 名であった。

結果は以下のとおりである。第一に、ソーシャルスキルは、K6 への負の相関関係、ならびに、個人の職務成果との有意な正の相関関係があった。これに対して、コンピテンシーは、個人の職務遂行とは有意な正の相関関係があったが、K6 とは無関係であった。この結果から、ストレス削減と個人の職務業績を両立できる能力はソーシャルスキルであることが明らかとなり、ソーシャルスキルを従業員が身に付けることで、従業員個人の精神的健康と個人の職務業績の両者を達成できる可能性を指摘できた。第二に、ソーシャルスキルの年代別の比較を行い、20 代以下よりも 30 代以上の従業員のソーシャルスキルが有意に高いことが明らかになった。したがって、企業内での経験等によってソーシャルスキルを身に付けられる可能性が高いことが明らかになった。

第 3 に、ソーシャルスキルの性差を比較したところ、マネジメントスキルが男性よりも女性の方が有意に高いことが明らかになった。この点は、女性の方が仕事の段取りを進めるスキルをより多く持っていることを指

摘できる可能性がある。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 2 件)

河野良治「自己有能感とストレスコーピングに注目した就業力の測定」『長野大学紀要』査読無,38(1・2),2016,pp.47-49.

H. Sugiura, & I. iwata, "Determinants of the Stress of Female Managers in Japanese Firms", Aichi University journal of economics Nonreferee, 202, 2016, pp.51-70.

〔学会発表〕(計 2 件)

Hiroaki S. & I. Iwata, "A Note on Determinants of Stress Felt by Female Managers in Japanese Firms", 15th Annual Hawaii International Conference on Business, 2015.

岩田一哲・杉浦裕晃「女性役職者のストレスの決定因に関する実証的検討」第45回日本労務学会全国大会, 2015.

〔図書〕(計 1 件)

岩田一哲『職場のストレスとそのマネジメント-ストレス蓄積の過程に注目して-』創成社,2018年, 240頁.

## 6. 研究組織

(1)研究代表者

岩田 一哲 (IWATA ITTETSU)

信州大学・学術研究院社会科学系・准教授  
研究者番号：70345859

(2)研究分担者

河野 良治 (KONO RYOJI)

筑波大学・産学連携部・技術移転マネージャー

研究者番号：30350424