

## 【研究ノート】

# プレイング・マネジャーのストレスに関する実証調査 —ミドル・マネジャーを中心に—<sup>1</sup>

福澤 菜恵・岩田 一哲

## 1. 問題と背景

### 1-1 問題

現在のミドル・マネジャーは、マネジャーの業務や責任が増大しただけでなく、プレイング・マネジャーとしてプレイヤーの成果も求められており、ストレスが増加している。実際、職場でのストレスを原因として起こる精神障害は管理職に多い。例えば、厚生労働省が毎年発表している最近の精神障害の労災支給請求件数<sup>2</sup>を見ると、専門的・技術的職業従事者、事務従事者、販売従事者、サービス職業従事者が多い。これらと比較すると、請求件数の実数では管理的職業従事者が少ないが、従事者10万人あたりの請求件数は3.27件と最も多い。これは、管理的職業従事者の総数は少ないが、その中で精神障害を患う人の割合が多いことを意味する。また、石川ら（2002）は、「中間管理職への昇進はストレスサであることが推察された（p.302）」など、昇進がきっかけで体調や心身に不調をきたす中間管理職が出現しているという。さらに、小倉（2010）も「今、多くの会社では、あまりにもプロのマネジャーが少ない（pp.192-193）」と述べており、プロのマネジャーを「管理業務のみを行う人」、「その部署や現場のすべてを総合的に見て判断し、他の部署との関係や全社的な調整役を担い、部署内の細かな作業は下にゆだねる人」としている。

以上の論点から本稿は、中間管理職の仕事内容の拡大がストレスの大きな要因であるのか、また、拡大した仕事のどの内容がストレスに影響を与えるのかについて検討する。

### 1-2 上司・部下間の関係の変化<sup>3</sup>

過去と比較すると、以前はサポートしてくれる上司がおり、安定した新卒採用を行っていたため管理職を教育するシステムが整っていた。現在ではそのシステムが崩れ、団塊の世代退職後のポストがそのまま無くなったことにより業務量が増加し、忙しくて部下を見られないといった人間関係の希薄化、ICT（information and communication technology：情報技術）の進展により、スピード

<sup>1</sup> 本稿は、福澤（2014）をもとに作成した。

<sup>2</sup> 厚生労働省総務省『統計局労働力調査』より作成。

<sup>3</sup> 樋口（2012）33-38頁、50-58頁の内容をまとめて記述した。

化や管理職の仕事の高度化、個々人の職務が明確化されていないといった問題が生じている。そのため、管理職の仕事の一部を占めている部下の育成、指導がされにくくなっている。

樋口（2012）は、現在の管理職の仕事について以下の点を指摘する。以前の係長は、管理職の末端であり現場に近く、課長より限定された範囲で課長に代わって業務、収益、人事を管理し、現状把握と課長への報告をしていた。また、課長からの指導を受けられたため、管理職を育てる観点で利点があった。他の管理職や部下との役割分担も明確であった。現在の係長（リーダー）は業務、収益、人事管理は同じであるにもかかわらず、以前の係長より高い能力を求められている。「判断業務」が増え、現場に近いところで意思決定しなければならず、課長に近い負荷がかかっている。業務のスピード化で上長に指示を仰ぐ余裕がない。スタッフの管理はストレス管理やモチベーション管理も行わなければならない。また、リーダーのほとんどはプレイング・マネジャーである。

以前の課長は、目標そのものが安定しており、上司の支援が得やすかった。現在の課長は、戦略や戦術が頻繁に変化し、上司がその変化に対して未経験のため、支援を受けられないという問題がある。本来部長の役割である目標設定にまで関わるマネジャーが増加している。「柔軟性」、「ストレス耐性」、「視野の高さ・広さ」など、かつて部長に求められた能力や仕事が、マネジャーとしての課長の必須要件になっている。マネジャーとしての役割の難度が高くなったことに加えて、プレイヤー兼務がおよそ99%、つまり、ほとんどの課長がプレイング・マネジャーの役割を担っている<sup>4</sup>。

以前の部長は、上位方針の展開、組織作り、担当部門の成果管理、人材育成を行っていた。変化が少なく、時間に余裕があり市場全体が成長していた時代であり、上位方針の変更も少ないため、組織作り、成果管理、人材育成に集中できた。現在のディレクターは、短期の成果を求められ、変化が激しく負荷が高まっている。トップや経営層で決められた方針展開を伝達したり、チームの活性化に力を入れる余裕がない。日々の問題解決の量・質とも増加し、人材育成に関わるより長期的な課題に注力できない。

管理職の下に就く部下の仕事も、ICT技術の進展によって高度化している。ICTがない時代は清書やコピー、会議資料づくりなどの簡単な仕事を行う間に、会社や仕事の内容を理解する余裕があった。現在では「非正規社員比率の増加、人材を育成しても辞めてしまう、鍛えがいのある人材が集まらない<sup>5</sup>」などの理由から管理される側の人材育成が軽視され、よい人材、よいプレイヤーが育たなくなることで、ミドル・マネジャーへの負担がさらに重くなっている。

<sup>4</sup> 学校法人産業能率大学（2010）『上場企業の課長を取り巻く状況に関する調査（速報版）』、2頁。

<sup>5</sup> 厚生労働省（2012）『平成24年労働経済白書』、282頁。

## 2. プレイング・マネジャーとミドル・マネジャー

### 2-1 プレイング・マネジャー

管理職の役割について八代（2002）は、「[監督者]即ちマネジメントコントロールの担い手の側面と「タスクの遂行者」という側面がある（p.2）」と述べ、管理職は管理機能と実行機能を併せ持つ、つまり管理職は皆プレイング・マネジャーであることを指摘している。プレイング・マネジャーの定義は多くあり、例えば、樋口（2012）は、「最前線に立つプレイヤーとしてバリバリ仕事をこなしながら、なおかつ部下をじっくりマネジメントする（p.2）」、小倉（2010）は「[プレー]つまり自分の仕事と、「マネジャー」つまり管理の仕事の両方をする人（p.120）」、佐藤（2004）は「管理機能と実行機能を併せ持つ存在」とそれぞれ定義している。

ただし、これらの先行研究の定義では、プレーの意味が把握しにくい。樋口（2012）の「最前線に立つプレイヤー」とは現場に出るプレイヤーとも受け取れ、営業職では一般的だが、事務職の場合は現場に出るというイメージはつかみにくい。小倉（2010）の「[プレー]つまり自分の仕事」の自分の仕事とは管理職であるため、管理業務が自分の仕事である。したがって、「管理の仕事」と「プレー」がオーバーラップするため、不十分である。佐藤（2004）の「実行機能」の場合、管理機能が考える仕事に限定されるため、部下に対する助言等の行動が実行機能なのか管理機能なのかの判断に窮する場合が想定される。以上から、本稿はプレーを「現場スタッフと同じ内容の仕事」と定義する。

プレイング・マネジャーの仕事内容だけではなく、求められる業績に言及した研究もある。例えば大井（2005）は、管理職といえども一日中デスクにいるわけではなく、高い実績を上げていくことが求められると指摘しており、厨子ら（2010）は、部下の管理をしながら、自らも一人のプレイヤーとして個人業績を高めることが求められる管理職であることを指摘しており、両者に共通の要因である「高い業績」も求められている。

以上の検討から本稿は、プレイング・マネジャーを「部下の管理をしながらプレーを遂行することで、個人の高い業績を求められる管理職」と定義する。

### 2-2 ミドル・マネジャー

ミドル・マネジャーの位置づけは、以下の研究を参考とした。第1に、Mintzberg（2011）によると、トップ・マネジャーとは、「組織内の全員が自分の部下、組織の活動すべてに対して正式な権限を持っている」者であり、ミドル・マネジャーとは、「組織図で自分の上にも下にもマネジャーがいる」者であり、現場マネジャーとは、「部下はすべて、マネジャーの肩書きを持たない現場スタッフ<sup>6</sup>」である。日本語の「中間管理職」という言葉には、「上司と部下の間にいる管理職」とい

<sup>6</sup> Mintzberg, H. (2011)、165-169頁を参照。

う意味があり、現場マネジャーも含む場合がある。また、課長や部長等の肩書による分類では「部下なし管理職」も含まれるため、マネジャーである部下の管理をしている「ミドル・マネジャー」を検討対象とした。

### 2-3 プレー度

労働政策研究・研修機構（2011）によると、プレー度は、「自分の業務＝プレーと、管理業務＝マネジメントの比率を合計100とした場合のプレーの比率（p.7）」と定義されている。ただしこの定義では「自分の業務」の内容が曖昧である。産業能率大学による上場企業の課長を対象に行った調査では、「現在のあなたの仕事における、プレイヤーとしての仕事の割合はどの程度ですか？<sup>7</sup>」という設問から、「プレイヤーとしての仕事の割合」で回答者がその意味を理解して回答している。そこで、本稿におけるプレー度の定義は、両研究の定義を合成して、「プレイヤーとしての業務＝プレーと、管理業務＝マネジメントの比率を合計100とした場合のプレーの比率」とする。したがって、この定義では、プレー度が0でも100でもないマネジャーがプレイング・マネジャーと言える。

## 3. 本稿の分析枠組み

### 3-1 ストレスの概念

学術用語としてのストレスの概念は、研究者の間で共通する内容がある訳ではないが、ストレスの状態は、ストレスサとストレイン、およびそれらの間に介在するモデレータからなる要因群の相互関係の中で捉えられる<sup>8</sup>。ストレスサとはストレスの原因であり、生体の外にあって、それに歪みを与える要因である。ストレインとは「ストレスサを受けた後に生じる結果としての反応<sup>9</sup>」である。モデレータとは、「ストレスサとストレインの間の緩衝要因」であり、モデレータによってストレインが強められたり弱められたりする。

ストレス研究では、ストレスサ、ストレイン、モデレータの関係を把握するために、ストレスモデルを作成することが多い。この点に関連して横山ら（1998）は、ストレスモデルは仕事の中のストレスサを探るために作られてきた点を指摘している。最近ではコーピングやソーシャルサポートも重要な要素であり、ストレスサが生じ、ストレインが発現するまでの過程を明らかにしている。

### 3-2 職業性ストレスモデル

ストレスモデルに関する研究は数多くあるが、本稿では代表的な5つのモデルを比較すること

<sup>7</sup> 学校法人産業能率大学（2010）「上場企業の課長を取り巻く状況に関する調査（速報版）」より参照。

<sup>8</sup> 田尾（1999）69頁を参照。

<sup>9</sup> 開本（2007）、84頁を参照。

で、本稿の分析枠組みの作成のための手がかりとする。

(1) Cooper & Marshallの職業性ストレスモデル

Cooper & Marshall (1976) はそれまでの職業性ストレスに関する研究のレビューを行い、職場ストレスから疾患に至るプロセスの理論的枠組みを提案した。このモデルは様々な職場内外のストレスが個人特性を受けて、職場不適応徴候を生じさせ、最終的に疾患に至る一連のプロセスが示されている。個人特性には、不安特性、神経症傾向、タイプA行動といった変容可能性の低い要素が挙げられている。

(2) LaRocco, House & French (1980) のソーシャルサポートと職業性ストレスおよび健康に関する概念モデル

LaRoccoらは、Kahn et al (1964) のモデルをもとにストレスモデルを検討している。

Kahnらによるモデルは、後にミシガンモデルと総称される多くのモデルの原型であり、職業性ストレスの生成過程を心理学的観点から概念化した最初のモデルと言われている<sup>10</sup>。職業性ストレスは客観的環境、心理学的環境、反応の各要因を通過して生成されることを指摘している。LaRoccoらは、Kahnらのモデルに記された対人関係をソーシャルサポートとして捉えることを提案した。また、従来の疫学的視点での職業性ストレス研究のモデルにおいて、ソーシャルサポートという対人関係の要因を緩衝要因として取り込んで、心理的健康や疾患を説明した。

(3) Karasek (1979) のJob Demand-Controlモデル

Karasekは、職場ストレスに関して、要求度とコントロールの2要因によって管理職・非管理職といった役割の違いに関わらずストレス反応を予測するモデルを検討した。仕事の要求度の高低と仕事のコントロールとの高低の組み合わせによって、仕事の特徴を要求度が高くコントロールが低い「高ストレイン群」、要求度が高くコントロールも高い「アクティブ群」、要求度が低くコントロールが高い「パッシブ群」、要求度が低くコントロールも低い「低ストレイン群」の4つに分類し、高ストレイン群では、抑うつ感をはじめとするストレス反応が最も高くなることが示されている。この後、Jonson & Hall (1988) がJob Demand-Control-Supportモデルを提示し、Karasekの指摘した高ストレイン条件に、ソーシャルサポート（職場内における上司、同僚から）の欠如を加味した。

(4) Hurrell & McLaney (1988) のNIOSH職業性ストレスモデル

米国国立職業安全保健研究機関 (National Institute of Occupational Safety and Health) によるNIOSH Modelは、前述のCooper & Marshallのモデル、LaRoccoらのモデル、Karasekのモデルを含む、それまでの多くの職業性ストレスモデルの理論をほとんど全て包括したモデルである。特徴として、職場ストレスが急性ストレス反応を発生させ、この急性ストレス反応が持続し慢性化した場合に疾患へと発展する可能性を指摘し、この過程の中で、職場ストレスと急性

---

<sup>10</sup> 小杉 (2009)、42頁を参照。

ストレス反応との結びつきを調整・緩衝する要因として個人要因、仕事以外の要因、緩衝要因が想定されている。

#### (5) 小杉ら（2004）の心理学的職場ストレスモデル

小杉ら（2004）のモデルは、職場不適応に至る過程の最終経路である心理的ストレス反応として、「疲労感」、「イライラ感」、「緊張感」、「抑うつ気分」といった感情反応を挙げた。ネガティブ感情反応は、「環境からの要請」、「要請に関する負担の評定」、「負担を評定された要請へのコーピング」からの影響によって変化する。「環境からの要請」は、従業員個人が「負担である」という認知的評定を下した場合に、当該個人にとって「個人の資源に負荷を負わせる、ないし個人の資源を超えると評定された要求」すなわちストレスサとしての性質を持つ。ストレスサが成立すると、コーピングが発動される。個人が自覚する心理的ストレス反応の強度は、「環境からの要請」、「認知的評定」、「コーピング」のいずれかあるいは複数によって規定され、コーピングが特に重要であると言う。

### 3-3 各ストレスモデルの検討

本稿において、各ストレスモデルを検討するにあたって、実際に管理職が精神に障害や身体に不調をきたす要因を明らかにするため、ストレインに疾患を想定する疫学的ストレスモデルであり、かつ、ストレインの軽減に貢献する要因は何かを明らかにするモデルである必要がある。したがって、各ストレスモデルについて、疫学的ストレスモデルであるかと、ストレス反応を軽減させる要因が含まれているかの2つの観点から検討する。

Cooper & Marshallのモデルでは、ストレスが最終的に疾患にまで影響を与えているという疫学的な発想である。また、田中（2009）が「予防や対応という視点からは基本的にストレスサを操作するしかないと考えざるを得ない」とこのモデルを評価するように、コーピングやソーシャルサポートのようなストレス反応を軽減させる要因は含まれていないため除外される。LaRoccoらのモデルでは、最終的なアウトカムに冠動脈疾患に代表されるストレス関連疾患を想定する点で、疫学的ストレス研究の流れにある研究であり、モデレータとしてソーシャルサポートがストレインの強度を変化させることを含めている。Karasekのモデルでは、プレーとマネジメントの関係について、業務上の要求度が高いことは、プレー時間に関わる多くの仕事及要求されている、つまり、プレー度の高い場合と考え、業務上の裁量権などに関するコントロールという視点は、管理職としての権利をどれだけ執行できるかをプレー度の低い場合と考える。プレイング・マネジャーの視点からは、高ストレイン群はプレー度の高いプレイング・マネジャー、アクティブ群はプレー度が中程度のプレイング・マネジャー、パッシブ群はプレー度の低いプレイング・マネジャーと考えられる。このモデルは疫学的ストレスモデルであり、ストレス反応の軽減はJob-Demand-Supportモデルで補われている。NIOSH職業性ストレスモデルは、LaRoccoらのモデルとKarasekのモデルを含んだ、包括的なモデルである。



以上から、本稿では日本でも数多くの研究で使用され、妥当性の高いNIOSH職業性ストレスモデルを援用する。小杉らのモデルは日本での新しい心理学的ストレスモデルである。職場不適応に至る過程の最終経路である心理的ストレス反応として疾患ではなく感情反応をあげている。ストレス反応軽減策であるコーピングが含まれているが、本稿では疫学的ストレスの問題を取り上げるために援用しない。

### 3-4 分析枠組みと仮説の提示

本稿で分析枠組みとして援用するNIOSH職業性ストレスモデルは、日本でも実証的に検討されている。職業性ストレス簡易調査票（下光, 1999）は、今日最も広く認められている2つのストレスモデル、すなわち、KarasekのモデルとNIOSH職業性ストレスモデルを基にして作成されている。この調査票では、ストレス反応は心理的ストレス反応と身体的ストレス反応とに二分される<sup>11</sup>。調査票の内容は57項目からなり、仕事のストレス要因、ストレス反応、修飾要因の3つから構成されている。各項目に対する回答は4件法である。

仕事の要因に関する尺度は9つで、心理的な仕事の量的負担（3項目）、心理的な仕事の質的負担（3項目）、身体的負担（1項目）、コントロール（3項目）、技術の活用（1項目）、対人関係（3項目）、職場環境（1項目）、仕事の適性度（1項目）、働きがい（1項目）からなる。

ストレス反応については、心理的ストレス反応と身体的ストレス反応によって測定される。心理的ストレス反応の尺度は5つで、ポジティブな心理尺度として活気（3項目）、ネガティブな心理的反応の尺度としてイライラ感（3項目）、疲労感（3項目）、不安感（3項目）、抑うつ感（6項目）がある。身体的ストレス反応は身体愁訴について11項目からなる。

修飾要因については、上司、同僚、および配偶者・家族・友人からのサポート9項目および仕事あるいは家庭生活に対する満足度の2項目がある。

本稿は、3-3で指摘した理由から、NIOSH職業性ストレスモデルを実証的に検討した職業性ストレス簡易調査票（2005）をもとに新たな項目を追加して、以下の分析枠組みを作成した（表1）。

---

<sup>11</sup> 小杉、前掲書、91頁。

表 1. 本稿の分析枠組み

仕事のストレス要因	ストレス反応	修飾要因
仕事の負担（量）	活気	上司からのサポート
仕事の負担（質）	イライラ感	同僚からのサポート
身体的負担	疲労感	家族や友人からのサポート
対人関係	不安感	仕事や生活の満足度
職場環境	抑うつ感	(11項目)
コントロール	身体愁訴	業務内容
技能の活用	(29項目)	(3項目)
適性度		月間残業時間
働きがい		(1項目)
(17項目)		

調査のために追加した項目は、業務内容に関する3項目（プレー時間、自分の管理業務時間、他者の管理業務時間の割合）と月間残業時間の1項目である。

労働政策研究・研修機構（2011）は、「プレイング・マネジャーである管理職は、プレー度合いが高いほど労働時間が長くなる（p.8）」と指摘する。本来の管理業務であるマネジメント業務だけではなく、プレーも担うため仕事量が増加する傾向が強く、結果として労働時間が長い。ただし、プレー時間が増加してもマネジメントの時間は減少しない。したがって、業務内容と月間残業時間の関係が想定されるため、月間残業時間を組み入れた。

また、前述の調査で、役職別の月間残業時間についても既に検討されている。管理職は残業時間の平均が非管理職に比べ約7時間長くなっている、また、「残業や休日手当が欲しいから」残業をしている管理職は0.1%とほほいさない、という結果が出ている。管理職監督者は残業手当を支払われないことが多いため、残業する理由は、仕事の量や突発的に入った仕事やきちんと仕事を仕上げたい責任感が中心である。したがって、プレー度が高いと労働時間が長くなり仕事の量的負荷が大きくなると考えられる。

前述のように、現在の管理職は、現場マネジャーがミドル・マネジャーの肩代わりをしており、ミドル・マネジャーがさらに上のミドル・マネジャーと現場マネジャーの肩代わりをしている点が指摘されている。このため、管理業務時間も自分の分か、他者の肩代わりかといった仕事の割り振りに関する内容も含め、以下の仮説を設定する。

仮説1：プレー度と残業時間とは正の関係がある。

仮説2：プレー度と仕事の量的負荷とは正の関係がある。

仮説3：管理業務を肩代わりさせられた時間が多い従業員は、仕事の量的負荷が大きい。

以上の仮説をストレッサ、ストレインとの関連から把握し、プレイング・マネジャー化したミドル・マネジャーのストレスの実状をWeb調査によって分析する。



## 4. 研究方法

### 4-1 調査方法<sup>12</sup>

本調査は、日本に在住する正社員の専門・技術職、事務職、販売・営業職の中間管理職を対象に、2013年12月2日～12月4日にかけてWebによる質問紙調査を行った。調査対象者を中間管理職に絞り込んだ理由は、ミドル・マネジャーと現場マネジャーを比較するためである。専門・技術職、事務職、販売・営業職を対象としたのは、これらの職種の精神障害による労災請求件数が多いためである。調査対象者は調査会社の保有するモニターにより任意に抽出された。抽出条件は「正社員・管理職」、職種が「専門・技術」あるいは「事務」あるいは「販売・営業」、「直属の上司がいる」、「管理職の部下がいる（ミドル・マネジャー）」あるいは「管理職ではない部下がいる（現場マネジャー）」、の4条件で、質問紙は該当者が解答に進めるように開発され、専門・技術職のミドル・マネジャー、専門・技術職の現場マネジャー、事務職のミドル・マネジャー、事務職の現場マネジャー、販売・営業職のミドル・マネジャー、販売・営業職の現場マネジャーがそれぞれ100名、計600名になるまで調査対象者からサンプルを収集した。

### 4-2 回答者の属性

ミドル・マネジャー307名、現場マネジャー309名、計616名を対象とした。内訳は専門・技術職のミドル・マネジャー101名、専門・技術職の現場マネジャー103名、事務職のミドル・マネジャー103名、事務職の現場マネジャー103名、販売・営業職のミドル・マネジャー103名、販売・営業職の現場マネジャー103名であった。全体の平均年齢は47.5歳（標準偏差7.20）であった。男性578名、女性38名であり、男性に偏った属性である。

### 4-3 調査項目

表1の分析枠組みにしたがって調査項目を作成した。ストレスに関する調査項目は職業性ストレス簡易調査票と同じである。仕事のストレス要因、ストレス反応、修飾要因について57項目、4件法で質問した。

業務内容は、最近1か月のプレー時間、自分の管理業務時間、他者（上司あるいは部下）の管理業務時間の割合を1%単位で記入してもらうこととした。月間残業時間は、先行研究をもとに最近1か月の残業時間を、0分（残業をしていない）、1分～20時間未満、20時間～40時間未満、40時間～60時間未満、60時間以上に分けて質問した。

---

<sup>12</sup> 本調査は、株式会社マクロミルの協力で行われた。

#### 4-4 分析結果

結果はSPSS 16.0 Japanese for Windowsによって分析した。分析にあたって性別は男=1、女=2、月間残業時間は0分=0、1分～20時間未満=10、20～40時間未満=30、40～60時間未満=50、60時間以上=60として分析した。

##### 4-4-1 全体の分析

###### (1) 因子分析

ストレッサ（仕事の負担（量）、仕事の負担（質）、身体的負担、対人関係、職場環境、コントロール、技能の活用、適性度、働きがい）、ストレイン（活気、イライラ感、疲労感、不安感、抑うつ感、身体愁訴）について、主因子法によるプロマックス回転を施す因子分析を行った<sup>13</sup>。ストレッサは因子得点の低い身体的負担、職場環境、技能の活用を除外し、仕事の負担（量）、仕事の負担（質）、対人関係のストレス、コントロール、適性度、働きがいで分析した。仕事の量的負荷と質的負荷、適性度と働きがいは1因子として抽出された。

仕事の量的負荷と仕事の質的負荷を合成し、第1因子を仕事負荷と命名した。固有値は3.461であった。第2因子は、働きがいと適性度が合成されたため、適性度と命名した。固有値は2.888であった。第3因子は、事前に想定したコントロールと同項目である。固有値は1.421であった。第4因子は、事前に想定した対人関係のストレスと同項目である。固有値は0.972であった。本尺度の信頼性は仕事負荷が $\alpha=.808$ 、適性度が $\alpha=.813$ 、コントロールが $\alpha=.687$ 、対人関係のストレスが $\alpha=.620$ と、ある程度の内的整合性が確保された。回転後の最終的な因子パターンと因子間相関を表2に示す。

表2. ストレッサの因子分析結果

項目	I	II	III	IV
一生懸命働かなければならない	<b>.744</b>	-.055	.012	-.083
非常にたくさん仕事をしなければならない	<b>.734</b>	-.040	.056	.019
勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない	<b>.651</b>	-.018	-.004	-.004
かなり注意を集中する必要がある	<b>.621</b>	.087	.009	.083
時間内に仕事が処理しきれない	<b>.594</b>	-.051	-.125	.068
高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ	<b>.513</b>	.160	.073	.104
働きがいのある仕事だ	.045	<b>.916</b>	-.082	-.019
仕事の内容は自分にあっている	-.025	<b>.764</b>	.044	.021
自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	.098	-.134	<b>.920</b>	-.034
自分のペースで仕事ができる	-.296	.106	<b>.596</b>	.181
職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	.167	.165	<b>.471</b>	-.135
私の部署内で意見のくい違いがある	.082	.100	-.044	<b>.689</b>
私の部署と他の部署とはうまが合わない	.057	-.087	.089	<b>.588</b>
私の職場の雰囲気は友好的である	-.006	-.280	-.090	<b>.384</b>
因子間相関	I	II	III	IV
I	—	.076	-.135	.213
II		—	.473	-.382
III			—	-.236
IV				—

<sup>13</sup> 各因子の命名については、福澤・岩田の両名で検討した。

心理的ストレインは活気、イライラ感、疲労感、不安感、抑うつ感を分析した。不安感と想定した項目である「気がはりつめている」という項目は、因子分析では疲労感として抽出されたが、尺度の信頼性が大きく下がるため除外した。

第1因子は事前に想定した不安感と抑うつ感が合成されたため、不安抑うつ感と命名した。固有値は8.838であった。第2因子は事前に想定した活気と同項目である。固有値は2.454であった。第3因子は事前に想定したイライラ感と同項目である。固有値は1.397であった。第4因子は事前に想定した疲労感と同項目である。固有値は.932であった。本尺度の信頼性は不安抑うつ感が $\alpha=.942$ 、活気が $\alpha=.939$ 、イライラ感が $\alpha=.919$ 、疲労感が $\alpha=.894$ と、十分な内的整合性がとれた。回転後の最終的な因子パターンと因子間相関を表3に示した。

表3. 心理的ストレインの因子分析結果

項 目	I	II	III	IV
仕事が手につかない	<b>.964</b>	.099	-.107	-.100
物事に集中できない	<b>.901</b>	.019	-.062	.029
悲しいと感じる	<b>.847</b>	.045	.002	-.134
気分が晴れない	<b>.796</b>	-.071	.073	.003
何をするのも面倒だ	<b>.766</b>	-.027	-.018	.117
落ち着かない	<b>.750</b>	.025	.073	.063
ゆううつだ	<b>.724</b>	-.094	.072	.090
不安だ	<b>.604</b>	-.018	.139	.070
元気がいっぱいだ	-.016	<b>.962</b>	.068	-.013
生き生きする	.027	<b>.924</b>	-.009	.013
活気がわいてくる	.037	<b>.896</b>	-.020	.052
内心腹立たしい	-.020	-.008	<b>.978</b>	-.040
怒りを感じる	-.008	.069	<b>.947</b>	-.042
イライラしている	.109	-.044	<b>.669</b>	.133
へとへとだ	.054	.078	-.107	<b>.941</b>
ひどく疲れた	-.106	.013	.110	<b>.887</b>
だるい	.173	-.072	.013	<b>.666</b>
因子間相関	I	II	III	IV
I	—	-.295	.630	.712
II		—	-.279	-.271
III			—	.658
IV				—

身体的ストレインである身体愁訴については先行研究を参考に因子分析を行わず、 $\alpha$ 係数のみ算出した。身体愁訴は $\alpha=.913$ と十分な内的整合性を確認した。

## (2) 相関分析

全因子の平均値、標準偏差を表4、相関係数を表5に示した。以下に注目すべき点を概略する。

まず、月間残業時間と仕事負荷の有意な中程度の正の相関がある。プレー時間と仕事負荷、プレー時間と月間残業時間の間には相関関係が見られなかった。また、年齢が上がるにつれネ

ガティブな心理的ストレス反応が減少する傾向も見られた。これは、年齢が上がるにつれて多くの仕事経験を積むことができ、ストレスに対処する方法を身につけていることが考えられる。対人関係ストレスは、イライラ感、不安抑うつ感と高い正の相関を示した。対人関係のストレスが従業員にとって大きなストレスであることは従業員自身も自覚しており、先行研究と類似の結果である。

表 4. 全体の各項目の平均と標準偏差

項 目	平均値	標準偏差
性別 (男性=1, 女性=2)	1.06	0.244
年齢	47.51	7.205
プレー時間	49.18	22.718
自分の管理業務時間	28.56	18.283
他者の管理業務時間	22.26	16.444
月間残業時間	30.21	19.66
仕事負荷	2.94	0.51
コントロール	2.84	0.54
対人関係	2.26	0.52
適性度	2.82	0.63
活気	2.26	0.73
イライラ感	2.27	0.77
疲労感	2.23	0.82
不安抑うつ感	1.84	0.70
身体愁訴	1.78	0.62
上司からのサポート	2.52	0.69
同僚からのサポート	2.59	0.60
配偶者家族友人からのサポート	2.91	0.70
職務満足度	2.68	0.79
家庭満足度	2.99	0.75

表 5. 全体の相関分析結果

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1 性別(男性=1, 女性=2)	—																			
2 年齢	-.203**	—																		
3 プレー時間	.099*	.033	—																	
4 自分の管理業務時間	-.066	.016	-.698**	—																
5 他者の管理業務時間	-.063	-.063	-.605**	-.147**	—															
6 仕事負荷	-.033	-.063	-.009	-.098*	.121**	—														
7 コントロール	-.075	-.041	-.049	.060	.001	-.126**	—													
8 対人関係	-.022	-.037	.084*	-.134**	.033	.220**	-.226**	—												
9 適性度	.036	-.029	-.028	.040	-.005	.077	.392**	-.353**	—											
10 活気	-.032	-.057	-.093*	.079	.040	-.030	.260**	-.263**	.457**	—										
11 イライラ感	.038	-.153**	.036	-.108**	.071	.285**	-.147**	.528**	-.280**	-.228**	—									
12 疲労感	.029	-.205**	.040	-.117**	.075	.464**	-.187**	.380**	-.206**	-.213**	.628**	—								
13 不安抑うつ感	.002	-.166**	.055	-.093*	.027	.299**	-.223**	.484**	-.333**	-.244**	.631**	.706**	—							
14 身体愁訴	.006	-.094*	.047	-.067	.010	.313**	-.123**	.361**	-.179**	-.103*	.486**	.625**	.728**	—						
15 上司からのサポート	-.030	-.011	-.076	.105**	-.012	-.105**	.175**	-.392**	.314**	.375**	-.349**	-.212**	-.305**	-.175**	—					
16 同僚からのサポート	.008	-.095*	-.113**	.144**	-.003	-.104**	.129**	-.354**	.238**	.316**	-.243**	-.159**	-.261**	-.173**	.555**	—				
17 配偶者家族友人からのサポート	.025	-.054	-.038	.056	-.010	-.040	.118**	-.185**	.148**	.143**	-.145**	-.109**	-.210**	-.162**	.334**	.408**	—			
18 職務満足度	-.020	.018	-.004	.073	-.076	-.116**	.326**	-.440**	.645**	.533**	-.396**	-.318**	-.426**	-.247**	.542**	.387**	.253**	—		
19 家庭満足度	.064	-.055	-.029	.059	-.026	-.009	.094*	-.161**	.201**	.180**	-.154**	-.073	-.189**	-.152**	.242**	.272**	.607**	.363**	—	
20 月間残業時間	-.122**	-.101*	-.003	-.096*	.111**	.423**	-.119**	.114**	-.010	-.032	.195**	.306**	.215**	.193**	-.122**	-.109**	-.042	-.104*	-.058	—

\*p<.05 \*\*p<.01

#### 4-4-2 業務内容ごとの結果

##### (1) プレー時間、自分の管理業務時間、他者の管理業務時間の割合

プレー時間、自分の管理業務時間、他者の管理業務時間の平均値は、それぞれ、49.18%、28.56%、22.26%であった。平均値未満を低群、平均値以上を高群に分けて分析した。

##### (2) プレー時間

プレー時間を高群と低群に分け、全因子ごとの平均値、標準偏差、t値を表6に示した。以下にt検定の結果を述べる。

自分の管理業務時間、他者の管理業務時間に有意な差がみられたが、これはプレー時間の割合が増えると必然的にこれら2つの割合が減るため、裏表の関係である。プレー時間の高低によるストレス、ストレイン、モデレータの有意な差はなかった。

表6. プレー時間によるt検定結果

	低群 (n=244)		高群 (n=372)		t値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
性別	1.04	0.199	1.08	0.268	-1.845
年齢	47.58	7.053	47.47	7.311	0.197
自分の管理業務時間	41.57	20.254	20.03	10.056	17.493***
他者の管理業務時間	32.89	19.104	15.28	9.276	15.25***
月間残業時間	30.66	20.05	29.92	19.42	0.454
仕事負荷	2.96	0.53	2.93	0.50	0.567
コントロール	2.85	0.56	2.83	0.52	0.532
対人関係	2.23	0.53	2.28	0.51	-1.194
適性度	2.83	0.66	2.82	0.61	0.348
活気	2.31	0.78	2.23	0.71	1.327
イライラ感	2.28	0.81	2.26	0.75	0.247
疲労感	2.22	0.82	2.23	0.82	-0.22
不安抑うつ感	1.83	0.73	1.85	0.67	-0.393
身体愁訴	1.79	0.64	1.78	0.60	0.312
上司からのサポート	2.54	0.72	2.50	0.67	0.72
同僚からのサポート	2.64	0.61	2.56	0.59	1.546
配偶者家族友人からのサポート	2.92	0.71	2.90	0.70	0.333
職務満足度	2.67	0.82	2.68	0.77	-0.186
家庭満足度	3.02	0.74	2.98	0.76	0.611

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

##### (3) 自分の管理業務時間

自分の管理業務時間を高群と低群に分け、全因子ごとの平均値、標準偏差、t値を表7に示した。以下にt検定の結果を述べる。

自分の管理業務時間の高低により、プレー時間、仕事負荷、対人関係のストレス、疲労感、同僚からのサポートに有意な差があった。他者の管理業務時間に差がなかったのは、自分の管理業務の量に関わらず、他者の管理業務時間に影響せず、プレー時間と関連すると考えられる。

表 7. 自分の管理業務時間による t 検定結果

	低群 (n=319)		高群 (n=297)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
性別	1.07	0.254	1.06	0.233	0.596
年齢	47.53	7.017	47.49	7.412	0.066
プレー時間	62.16	19.487	35.24	16.967	18.226***
他者の管理業務時間	22.62	18.254	21.87	14.266	0.564
月間残業時間	31.79	19.16	28.52	20.08	2.067*
仕事負荷	2.99	0.51	2.89	0.51	2.246*
コントロール	2.83	0.54	2.84	0.54	-0.257
対人関係	2.30	0.49	2.21	0.54	2.051*
適性度	2.80	0.63	2.85	0.63	-0.835
活気	2.21	0.71	2.31	0.76	-1.689
イライラ感	2.33	0.75	2.21	0.79	1.919
疲労感	2.29	0.83	2.16	0.80	1.994*
不安抑うつ感	1.87	0.68	1.82	0.71	0.908
身体愁訴	1.78	0.62	1.78	0.61	-0.045
上司からのサポート	2.47	0.66	2.57	0.72	-1.833
同僚からのサポート	2.53	0.57	2.66	0.62	-2.661**
配偶者家族友人からのサポート	2.87	0.70	2.94	0.70	-1.239
職務満足度	2.64	0.78	2.71	0.79	-1.168
家庭満足度	2.95	0.78	3.04	0.72	-1.495

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

同僚からのサポートに有意な差があったため、サポートの項目ごとに t 検定を行った (表 8)。結果は、「頼りになる」のみ有意な差があった。これは、自分の管理業務時間が長い人には、頼りになる同僚がいることを意味する。

表 8. 同僚からのサポート内容による t 検定の結果

同僚からのサポート	低群 (n=319)		高群 (n=297)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
気軽に話ができる	2.8558	0.65724	2.963	0.69892	-1.961
頼りになる	2.3103	0.74453	2.4781	0.78437	-2.723**
個人的な相談をきいてくれる	2.4169	0.73448	2.5253	0.70725	-1.862

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

#### (4) 他者の管理業務時間

他者の管理業務時間を高群と低群に分け、それぞれの変数・因子の平均値、標準偏差、t 値を表 9 に示した。以下に t 検定の結果を述べる。

他者の管理業務時間の高低により、プレー時間、自分の管理業務時間、月間残業時間、仕事負荷、イライラ感、疲労感、職務満足度に有意な差があった。他者の管理業務時間が長い人は月間残業時間も長い。他者の仕事は自分の仕事とは異なり、その仕事に慣れていないため多くの時間が必要となる。他者から肩代わりした業務は、上司からも同僚からもサポートを得られにくくなり、イライラ感と疲労感が高くなったと考えられる。



表9. 他者の管理業務時間によるt検定結果

	低群 (n=405)		高群 (n=211)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
性別	1.07	0.25	1.06	0.232	0.473
年齢	47.89	7.255	46.79	7.068	1.793
プレー時間	57.34	21.268	33.51	16.309	14.242***
自分の管理業務時間	30.1	20.323	25.62	13.079	2.907**
月間残業時間	28.59	19.28	33.32	20.06	-2.847**
仕事負荷	2.89	0.50	3.04	0.53	-3.531***
コントロール	2.84	0.53	2.84	0.55	-0.022
対人関係	2.24	0.52	2.29	0.52	-1.143
適性度	2.83	0.62	2.82	0.66	0.156
活気	2.27	0.73	2.24	0.74	0.376
イライラ感	2.22	0.77	2.36	0.77	-2.119*
疲労感	2.14	0.80	2.38	0.83	-3.484**
不安抑うつ感	1.81	0.68	1.90	0.72	-1.518
身体愁訴	1.75	0.60	1.84	0.64	-1.745
上司からのサポート	2.53	0.68	2.50	0.72	0.482
同僚からのサポート	2.61	0.61	2.55	0.57	1.136
配偶者家族友人からのサポート	2.90	0.71	2.92	0.68	-0.252
職務満足度	2.72	0.77	2.58	0.82	2.103*
家庭満足度	2.99	0.77	3.00	0.72	-0.155

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

(5) 職階ごとの結果

職階（ミドル・マネジャー、現場マネジャー）に分け、それぞれの変数・因子の平均値、標準偏差、t値を表10に示した。以下にt検定の結果を述べる。

年齢、プレー時間、自分の管理業務時間、活気、職務満足度に有意な差があった。ミドル・マネジャーの方がプレー時間は短く、自分の管理業務時間が長い。また、ポジティブな反応である活気と職務満足度の得点が高い。

表10. 職階別のt検定結果

	現場マネジャー (n=309)		ミドル・マネジャー (n=307)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
性別	1.07	0.263	1.05	0.223	1.137
年齢	46.66	7.292	48.36	7.024	-2.949**
プレー時間	52.83	22.509	45.5	22.367	4.054***
自分の管理業務時間	25.59	16.489	31.56	19.498	-4.11***
他者の管理業務時間	21.58	16.241	22.93	16.644	-1.021
月間残業時間	30.10	19.43	30.33	19.92	-0.144
仕事負荷	2.92	0.53	2.96	0.49	-0.869
コントロール	2.80	0.55	2.87	0.53	-1.548
対人関係	2.24	0.53	2.28	0.50	-1.075
適性度	2.77	0.65	2.88	0.62	-2.085
活気	2.17	0.75	2.35	0.71	-3.103**
イライラ感	2.33	0.77	2.21	0.77	1.817
疲労感	2.27	0.82	2.18	0.81	1.292
不安抑うつ感	1.86	0.68	1.83	0.71	0.481
身体愁訴	1.77	0.60	1.79	0.63	-0.435
上司からのサポート	2.47	0.72	2.56	0.65	-1.656
同僚からのサポート	2.57	0.63	2.61	0.57	-0.82
配偶者家族友人からのサポート	2.88	0.73	2.93	0.67	-0.772
職務満足度	2.61	0.84	2.75	0.73	-2.22*
家庭満足度	2.97	0.79	3.02	0.71	-0.856

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

(6) 肩書ごとの結果

肩書（係長、課長、部長）に分け、それぞれの変数・因子の平均値、標準偏差、F値を表11に示した。以下に1要因分散分析の結果を述べる。

肩書により、性別、年齢、プレー時間、自分の管理時間、月間残業時間、疲労感に有意な差があった。多重比較の結果は、性別では係長<課長、係長<部長、年齢では係長<課長<部長、プレー時間では係長>部長、自分の管理時間では係長<部長、月間残業時間では係長<課長、係長<部長、疲労感では係長<部長、課長<部長、であった。

全体の相関分析での年齢からみた結果と同様に、肩書ごとの結果でも、肩書が上がるにつれて、月間残業時間は増加するにも関わらず疲労感が減少する傾向があった。肩書が上がるにつれてプレー時間が減少し、自分の管理業務時間が増加する。管理業務には多くの時間が必要であるが、自分の業務は既に仕事内容が分かっていたり、仕事経験による慣れがあるため、疲労感が軽減することが考えられる。

表11. 肩書による分散分析の結果

	係長 (n=98)		課長 (n=372)		部長 (n=146)		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
性別	1.26	0.438	1.03	0.177	1.01	0.117	41.138***
年齢	42.66	8.076	47.74	6.608	50.19	6.446	36.191***
プレー時間	55.05	20.515	49.5	23.339	44.42	21.62	6.636**
自分の管理業務時間	24.97	15.358	28.05	18.107	32.29	19.941	5.15**
他者の管理業務時間	19.98	16.151	22.45	15.899	23.29	17.912	1.254
月間残業時間	24.39	20.76	31.32	19.15	31.30	19.63	5.183**
仕事負荷	2.93	0.50	2.94	0.52	2.96	0.50	0.136
コントロール	2.72	0.63	2.86	0.53	2.85	0.49	2.634
対人関係	2.28	0.53	2.26	0.50	2.23	0.55	0.279
適性度	2.84	0.65	2.80	0.62	2.87	0.65	0.695
活気	2.27	0.65	2.24	0.77	2.30	0.69	0.388
イライラ感	2.36	0.87	2.27	0.76	2.21	0.75	1.098
疲労感	2.32	0.82	2.26	0.80	2.06	0.84	4.003*
不安抑うつ感	1.93	0.76	1.86	0.67	1.74	0.71	2.379
身体愁訴	1.88	0.69	1.75	0.60	1.80	0.62	1.643
上司からのサポート	2.46	0.69	2.51	0.67	2.56	0.74	0.615
同僚からのサポート	2.65	0.63	2.56	0.59	2.63	0.60	1.286
配偶者家族友人からのサポート	2.91	0.77	2.89	0.69	2.94	0.70	0.196
職務満足度	2.67	0.86	2.67	0.77	2.70	0.79	0.086
家庭満足度	3.10	0.74	2.99	0.76	2.92	0.74	1.764

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

(7) 職種ごとの結果

職種（専門・技術、事務、販売・営業）に分け、それぞれの変数・因子の平均値、標準偏差、F値を表12に示した。以下1要因分散分析の結果を述べる。

職種により、性別、年齢、月間残業時間、仕事負荷、不安抑うつ感、イライラ感に有意な差があった。多重比較の結果は、月間残業時間では事務<専門・技術、事務<販売営業、仕事負荷では事務<専門・技術、イライラ感では事務<販売・営業、不安抑うつ感では事務<販売・営業、であった。

表12. 職種による 1 要因分散分析結果

	専門・技術 (n=204)		事務 (n=206)		販売・営業 (n=206)		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
性別	1.03	0.182	1.13	0.333	1.03	0.169	10.656***
年齢	47.38	6.466	48.77	7.978	46.38	6.914	5.774**
プレー時間	48.31	23.193	50.4	22.83	48.81	22.184	0.473
自分の管理業務時間	27.46	18.748	29.27	18.92	28.96	17.172	0.576
他者の管理業務時間	24.23	18.58	20.33	13.929	22.23	16.361	2.909
月間残業時間	32.25	19.90	25.63	18.98	32.77	19.37	8.644***
仕事負荷	3.07	0.49	2.85	0.50	2.90	0.52	11.049***
コントロール	2.85	0.54	2.81	0.54	2.86	0.54	0.425
対人関係	2.28	0.55	2.19	0.51	2.30	0.49	2.669
適性度	2.90	0.66	2.79	0.57	2.78	0.66	2.237
活気	2.23	0.74	2.20	0.73	2.34	0.73	2.124
イライラ感	2.28	0.76	2.15	0.80	2.38	0.74	4.976**
疲労感	2.24	0.81	2.14	0.83	2.30	0.81	2.191
不安抑うつ感	1.85	0.70	1.75	0.69	1.93	0.69	3.351*
身体愁訴	1.76	0.61	1.74	0.61	1.84	0.63	1.57
上司からのサポート	2.44	0.68	2.56	0.69	2.55	0.70	1.66
同僚からのサポート	2.53	0.62	2.57	0.60	2.67	0.57	2.896
配偶者家族友人からのサポート	2.88	0.74	2.91	0.72	2.93	0.65	0.242
職務満足度	2.72	0.83	2.72	0.78	2.59	0.76	1.72
家庭満足度	3.00	0.80	3.05	0.70	2.93	0.75	1.377

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

#### (8) 月間残業時間低群・高群の結果

月間残業時間を高群と低群に分け、それぞれの変数・因子の平均値、標準偏差、t値を表13に示した。以下にt検定の結果を述べる。

月間残業時間の高低により、仕事負荷、イライラ感、疲労感、不安抑うつ感、身体愁訴、上司からのサポート、同僚からのサポートに有意な差があった。月間残業時間が多いと仕事負荷も多く、イライラ感、疲労感、不安抑うつ感、身体愁訴といったネガティブな反応が増えている。月間残業時間が少ない群では上司からのサポートも同僚からのサポートも受けていた。

表13. 月間残業時間によるt検定の結果

	低群 (n=408)		高群 (n=208)		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
性別	1.08	0.265	1.04	0.193	1.81
年齢	47.89	7.414	46.77	6.73	1.829
プレー時間	49.85	23.053	47.87	22.043	1.024
自分の管理業務時間	29.11	18.987	27.5	16.809	1.037
他者の管理業務時間	21.04	16.032	24.64	17.011	-2.58*
仕事負荷	2.83	0.48	3.17	0.49	-8.314***
コントロール	2.87	0.53	2.77	0.56	2.277*
対人関係	2.23	0.50	2.32	0.55	-2.045*
適性度	2.82	0.60	2.82	0.70	0.093
活気	2.27	0.73	2.24	0.74	0.557
イライラ感	2.19	0.76	2.43	0.77	-3.756***
疲労感	2.09	0.77	2.49	0.84	-5.952***
不安抑うつ感	1.77	0.66	1.98	0.74	-3.564***
身体愁訴	1.73	0.58	1.89	0.67	-3.047**
上司からのサポート	2.56	0.69	2.42	0.68	2.398*
同僚からのサポート	2.63	0.61	2.51	0.56	2.224*
配偶者家族友人からのサポート	2.92	0.71	2.88	0.69	0.71
職務満足度	2.72	0.79	2.60	0.79	1.781
家庭満足度	3.02	0.74	2.94	0.77	1.207

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

(9) ストレス反応の回帰分析

前述のt検定の結果、他者との関係によるストレスが、ストレス反応により強く影響することが把握された。そこで、ストレス反応は他者との関係によるいかなる要因から規定されるのかを検討する。具体的には、ネガティブなストレス反応である「イライラ感」、「疲労感」、「不安抑うつ感」、「身体愁訴」の合計得点を「ストレス反応」という従属変数とし、コントロール、対人関係のストレス、上司からのサポート、同僚からのサポートを独立変数として重回帰分析を行った。他者の管理業務時間の高群と低群に分けてストレス反応の規定因を検討した(表14)。

表14. ストレス反応を従属変数とした重回帰分析結果

	他者の管理業務時間	
	低群 (n=405)	高群 (n=211)
コントロール	-.040	-.164**
対人関係	.432***	.486***
上司からのサポート	-.141**	-.040
同僚からのサポート	.008	-.048
修正済みR <sup>2</sup>	.262	.340

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

同僚からのサポートは、ストレス反応への直接の効果がなかった。他者の管理業務時間の低群では、対人関係のストレスが正のストレス反応の規定因であり、上司からのサポートは負の規定因であった。高群では、対人関係のストレスが正のストレス反応の規定因であり、コントロールが負の規定因であった。

## 5. 考察と課題

### 5-1 仮説の検証

仮説1～3の結果に対する考察については以下ようになる。

仮説1：プレー度と残業時間とは正の関係がある。

プレー時間と月間残業時間の間に有意な相関関係は見られなかった。これは先行研究とは異なる結果であり、仮説1は棄却された。ただし、他者の管理業務時間と月間残業時間の間には有意な正の相関が見られ、このことは、プレー自体が労働時間に影響するのではなく他者から肩代わりさせられた管理業務が労働時間を増加させていると考えられる。

仮説2：プレー度と仕事の量的負荷とは正の関係がある。

因子分析から、仕事の量的負荷と質的負荷は合成して抽出され、仕事負荷と命名した。仕事負荷とプレー時間の間には相関分析からもt検定からも有意な結果は得られなかったため、仮説2は棄却された。他者の管理業務時間と仕事負荷の間には有意な正の相関が見られ、プレー時間よりも他者の管理業務時間の方が仕事負荷に影響していた。

仮説3：管理業務を肩代わりさせられた時間が長い従業員は、仕事の質的負荷が多い。

因子分析では質的負荷が抽出されなかったが、相関分析では他者の管理業務時間と仕事負荷には有意な正の相関がみられた。t検定によって他者の管理業務時間の長い人に仕事負荷が大きいことが認められた。よって仮説3は一部支持された。また、他者の管理業務時間の長い人はイライラ感と不安抑うつ感も大きくなり、職務満足度も低くなるというネガティブなストレス反応が見られた。

仮説3の考察から、他者の管理業務時間がストレッサにもストレインにも影響していたため、他者との関係に関わる変数・因子のうち、ストレス反応を説明する変数・因子を重回帰分析によって探索した。全体として対人関係のストレスが正の規定因であった。他者の管理業務時間が多い群ではコントロールが負の規定因であり、少ない群では上司からのサポートが負の規定因であった。他者の管理業務を肩代わりしている時間が長い人は、仕事のやり方をコントロールする裁量があることでストレスを軽減させることができる。ただし、他者の管理業務時間の数値が高い群は、その高さゆえにコントロールがストレス反応に負で影響している可能性がある。したがって、他者の管理業務を肩代わりさせないこと自体が、ストレス軽減には重要かもしれない。

また、他者の管理業務を肩代わりしている時間が少ない人は、上司からのサポートを受けることでストレスを軽減できる。他者の管理業務時間の低い群は、他者の管理業務を引き受ける能力がない群、つまり、通常の管理業務やプレー業務のみに留まっている従業員である可能性がある。したがって、上司も通常業務を行っている部下にはあまりサポートをせず、そのことが、部下のストレスに影響しているかもしれない。

## 5-2 他の内容の検討

自分の管理業務時間が長い人は仕事負荷、対人関係のストレス、疲労感が低く、同僚からのサポートも受けている。自分の管理業務は仕事の内容がよくわかっているため、その仕事に専念できることで負荷感が少なくなる。また、自分の管理業務時間が長い人には頼りになる同僚がいて、ストレスとなる仕事負荷や対人関係のストレスが少なくかつ、自分の管理業務に専念できるため、疲労感が少ないと考えられる。

ミドル・マネジャーの方が、ポジティブな反応である活気と職務満足度の得点が高い。現場マネジャーとミドル・マネジャーの違いは部下に管理職がいるかないかであり、部下に管理職がいるほうが職務満足が大きいことが考えられ、ストレスのコーピングだけでなく、本人へのインセンティブにもなっていると考えられる。

月間残業時間が多いと仕事負荷も多く、イライラ感、疲労感、不安抑うつ感、身体愁訴といったネガティブな反応が増えていた。月間残業時間が少ない群では上司からのサポートも同僚からのサポートも受けていた。

肩書ごとの結果でも、肩書が上に行くにつれ月間残業時間は増加するにも関わらず、疲労感が減少する傾向があった。同時に肩書が上に行くにつれプレー時間が減少し、自分の管理業務時間が増加することから、管理業務は多くの時間を使うが、肩代わりではない本来の自分の業務の場合、経験の多さや慣れなどで、自分のやるべき仕事の内容やその方法を理解しているため、疲労感が軽減すると考えられる。

以上の検討から、プレイング・マネジャー化した管理職のストレスを軽減させる要因を指摘する。第1に、従業員個人としては、管理職として経験を積むことで、仕事に慣れさせることが重要である。第2に、組織的には、他の管理職の仕事は肩代わりしないような職務設計を行うこと、上司からサポートを受けられる状況を作ること、肩代わりする事態になった際は、仕事に対するコントロールを可能にする裁量権を与えることである。

## 5-3 課題

第1に、女性が38名と大変少なく、性差を比較検討できなかったことが課題である。女性管理職が将来増加していくことも予想されるため、女性管理職のストレス要因についても明らかにする意義があると考えられる。第2に、対象者を管理職に絞ったために、役職なしの従業員との比較検討ができなかったことである。対人関係のストレスは、役職なしの従業員にとっても大きなストレスであることから、さらなる調査検討が必要である。



## 参考文献

### ・著書・論文

(邦文文献)

- 石川浩二・芦原睦・加藤真二・吉原一文・増田由紀子・佐田彰見・森山裕美・山田恵美 (2002) 「昇進後の中間管理職における心身医学的検討」『心身医』第42巻第5号、302-308頁。
- 大井方子 (2005) 「数字で見る管理職像の変化—人数,昇進速度,一般職との相対賃金」『日本労働研究雑誌』No.545/December 2005、4-17頁。
- 小倉一哉 (2010) 『会社が教えてくれない「働き方」の授業』中経出版。
- 学校法人産業能率大学 (2010) 「上場企業の課長を取り巻く状況に関する調査 (速報版)」
- 厚生労働省 (2012) 『平成24年労働経済白書』
- 小杉正太郎 (2009) 『企業内メンタルヘルス・サービスの理論と実際』弘文堂。
- 佐藤厚 (2004) 「中間管理職は不要になるのか」『日本労働研究雑誌』、No.525/April 2004、30-33頁。
- 厨子直之・野村佳子・井川浩輔・東英幸・井上清孝・仮家里美・辻原みどり・松軒希・山下兼春 (2010) 「プレイング・マネジャーの負担を軽減する人事管理のあり方とは (B-1 セッション【フォーラム1])」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』(13)、23-25、2010-11-12
- 田尾雅夫 (2009) 『組織の心理学 [新版]』有斐閣。
- 田中健吾 (2009) 『ソーシャルスキルと職業性ストレス—企業従業員の臨床社会心理学的研究—』、晃洋書房。
- 樋口弘和 (2012) 『理想の上司は、なぜ苦しいのか』ちくま新書。
- 開本浩矢 (2007) 『入門組織行動論』中央経済社。
- 福澤菜恵 (2014) 「プレイング・マネジャー化したミドル・マネジャーのストレスに関する研究」2014年度弘前大学卒業論文。
- 八代充史 (2001) 「管理職層におけるホワイトカラーの仕事とその専門性」『三田商学研究』第44巻第4号 73-86頁。
- 八代充史 (2002) 『管理職層の人的資源管理』有斐閣。
- 横山博司・中谷孝久・岩永誠・宇野宏 (1998) 『ワークストレスの現代的関心』徳山大学総合経済研究所。
- 労働政策研究・研修機構 (2011) 「仕事特性・個人特性と労働時間」『労働政策研究報告書』No.128サマリー
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publishers (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』、白桃書房、1993年)
- Mintzberg, H. (2009), *Managing by Henry Mintzberg*, Berrett-Koehler Publishers Inc (池村千秋訳『マネジャーの実像』、日経BP社、2011年)

(欧文文献)

- Cooper, C. L. & J. Marshall (1976), "Occupational Sources of Stress: A review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health", *Journal of Occupational Psychology*, 49, pp.11-28.
- Hurrell, J. J. Jr & M. A. McLaney (1988), "Exposure to Job Stress-A New Psychometric Instrument", *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 14 (Supplement 1), pp.27-28.
- Johnson, J. V., and E. M. Hall (1988) "Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population", *American Journal of Public Health*, 78(10), pp.1336-1342.
- Kahn, R., D. Wolfe, R. Quinn, J. Snoek, & R. Rosenthal, (1964), *Organizational Stress: Studies in role conflict and ambiguity*, John Wiley & Sons: New York.
- Karasek, R. A. (1979), "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign",

*Administrative Science Quarterly*, 24, pp.285-311.

LaRocco, J. M., J.S. House, J. R. P. French (1980), "Social Support, Occupational Stress, and Health", *Journal of Health and Social Behavior*, 21, pp.202-218.

• 参考URL

厚生労働省 (2013) 『平成24年度「脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」まとめ』 <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000034xn0.html> (閲覧日2014年12月1日)

下光輝一 『職業性ストレス簡易調査票を用いたストレスの現状把握のためのマニュアル』 <http://www.tmu-ph.ac/topics/pdf/manual2.pdf> (閲覧日2014年12月1日)

総務省 「日本標準職業分類 (平成21年12月統計基準設定) - 分類項目名」

[http://www.stat.go.jp/index/seido/shokgyou/kou\\_h21.htm](http://www.stat.go.jp/index/seido/shokgyou/kou_h21.htm) (閲覧日2014年12月1日)

総務省統計局 「労働力調査」 [http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo\\_1](http://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.htm#hyo_1)

(閲覧日2014年12月1日)

独立行政法人労働政策研究・研修機構 「第4回改訂厚生労働省編職業分類職業分類表改訂の経緯とその内容」

<http://www.jil.go.jp/institute/seika/shokugyo/bunrui/documents/shokugyo04.pdf> (閲覧日2014年12月1日)

独立行政法人労働政策研究・研修機構 「毎月勤労統計調査における新表章産業の接続状況一覧」

[http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/dbguide/kaitei\\_bunrui.html](http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/dbguide/kaitei_bunrui.html) (閲覧日2014年12月1日)