

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

10H3096 福澤菜恵

I 研究の目的と視点

ミドル・マネジャーのストレスについての研究を行う理由は、部下の管理、外部や他部署との調整などマネジャーとしての業務が多く、求められる責任が重くなってきている現状であるのに加えて、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いるため、ストレスとなる要因が多くなると考えたからである。元々の中間管理職よりも仕事内容が拡大していることがストレスの1つの要因ではないか、管理職は本来の自らの仕事である「管理の仕事」をプレーに阻害されず遂行することによってストレスが削減されるのではないかと考えた。

日本におけるプレイング・マネジャー化したミドル・マネジャーとストレスとの因果関係を明らかにし、プレイング・マネジャー化した管理職のストレスを軽減する要因を検討することが本研究の目的である。

II 研究方法

文献調査によって先行研究と理論の考察を行い、Web アンケートによってプレイング・マネジャーとストレスの関係を調査し、SPSS で統計分析を行った。

III 研究内容

● プレイング・マネジャーとミドル・マネジャー

本研究ではミドル・マネジャーを「組織図で自分の上にも下にもマネジャーがいるマネジャー」、プレイング・マネジャーを「部下の管理をしながらプレイヤーと同じ仕事について個人の高い業績を求められる管理職」、プレー度を「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」と定義づける。

● 分析枠組みと仮説

田尾(1999)は「ストレスとは、なんらかの外力によって心身に歪みを生じた状態のことである。また、何らかの外圧が加わった時に生じる防御的な特異反応がストレスであるとされる。」とストレスを定義している。

ストレスの状態は、図 1 のようにストレッサとストレイン、およびそれらの間に介在するモデレータからなる 3 個の要因群の相互関係の中で捉えられる。ストレッサとはストレスの原因である。ストレインとは「ストレッサを受けた後に生じる結果としての反応」である。モデレータとは、「ストレッサとストレインの間の緩衝要因」である。ストレッサとストレインの間には必ずしも直接的な影響関係がないこともある。同じ程度のストレッサでも、場合によって、それを経験する人によって、受ける程度は異なる。

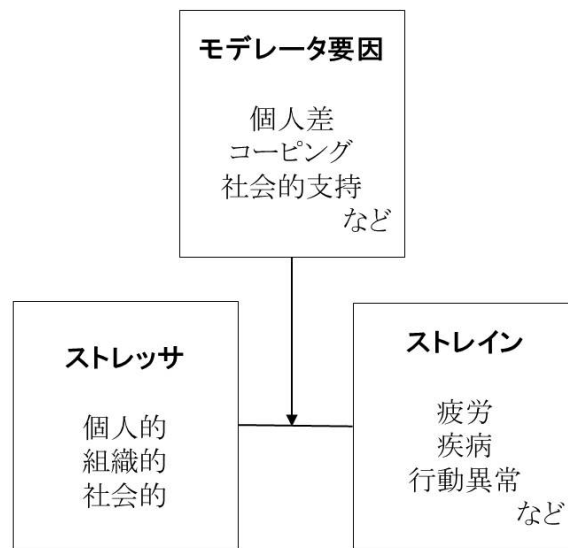


図 1. 組織ストレスのモデル (田尾,1999,69 頁より作成)

実際に管理職が精神に障害や身体に不調をきたす要因について明らかにするため、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している要因は何か明らかになるモデルを検討した。NIOSH モデルは、これまでのストレスモデルを包括的に含んでいる。本研究では日本でも数多くの研究で使用され、妥当性の高い NIOSH モデルを援用した。NIOSH 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は、今日ももっとも広く認められている 2 つのストレスモデル、JCQ と NIOSH 職業性ストレスモデルを基にして作成されている。

本研究の分析枠組みは職業性ストレス簡易調査票をもとに、本研究の目的に合致する項目を追加して作成した。その項目は、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)と月間残業時間について 1 項目である。

仮説 1: プレー度が高いほど残業時間と正の相関がある。

仮説 2: プレー度が高いほど仕事の量的負荷と正の相関がある。

仮説 3: 管理業務時間でも、管理職である上司や部下の管理業務を肩代わりさせられた時間が長い人は仕事の量的負荷が大きい。

● 調査方法¹

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、Web による質問紙調査を行った。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。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

¹ 本調査は、株式会社マクロミルの協力で行われた。

ヤー、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。

● 分析結果

仮説 1: プレー度が高いほど残業時間と正の相関がある。

プレー時間と月間残業時間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る。仮説 1 は棄却された。

仮説 2: プレー度が高いほど仕事の量的負荷と正の相関がある。

因子分析によって仕事の量的負荷と質的負荷は一つの因子として検出され、仕事負荷と命名した。この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。仮説 2 は棄却された。

仮説 3: 管理業務時間でも、管理職である上司や部下の管理業務を肩代わりさせられた時間が多い人は仕事の質的負荷が多い。

因子分析によって質的負荷が検出されなかったが、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の方が仕事負荷が大きいことが認められた。よって仮説 3 は部分的に支持された。

仮説 3 より、他者の管理業務時間がストレスにもストレインにも影響していたことから、他者に関わる変数とストレス反応の回帰分析によって規定因を検討した(表 1)。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多い人は、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。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。

表 1. ストレス反応を従属変数とした回帰分析結果

	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
R ²	.262	.340

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

● 考察

本調査でも先行研究と同様に中間管理職が約 99%プレイング・マネジャーであることがわかった。95.8%の中間管理職が上司あるいは部下の管理業務時間を肩代わりしていることも明らかになった。

日本におけるプレイング・マネジャー化したミドル・マネジャーとストレスとの関係は、プレー時間よりも他者から肩代わりした管理業務時間がストレスに影響していることが明らかになった。

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は、個人的な要因としては管理職として経験をつむこと、組織的には他の管理職の仕事の肩代わりしないように仕事の割り振りをする、上司からサポートを受けられるような組織づくりをすること、肩代わりする事態になったときは仕事に対する裁量権を与えることである。

IV 研究の特色

本研究は3つの特色がある。1つめは中間管理職とストレスについては先行研究があるが、バブル崩壊後に出現した新しい問題であるプレイング・マネジャーとストレスに着目した点である。2つめはプレイング・マネジャー化している業界・業種のメンタルヘルスケア、人材育成の指針・指標となることである。3つめは中間管理職のメンタルヘルス問題の一因を究明することである。

V 今後の課題

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。また、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も課題である。対人関係のストレスは、役職なしの従業員にとって大きなストレスの要因であることから、調査で対象にすべきであったといえよう。

VI 主な参考文献

- 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。
- 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
- H・ミンツバーグ(2011)『マネジャーの実像』、日経 BP 社
- 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