

望ましいリーダーシップ観によって逆説的にもたらされる職場ストレス

— 部下をもつ公務員のメンタルヘルス対策に着目して —

潟 山 樹 里

問題と目的

職場のメンタルヘルス問題に関する先行研究を概観してみると、その多くが部下と上司のコミュニケーション不足やその機能不全に大きな要因があると指摘されている(e.g., 中央労働災害防止協会, 2010; 宇佐, 2010)。それにより、その改善策として上司が部下と有効なコミュニケーションを図ることが求められている(e.g. 山田, 1999; 宇佐, 2010; 長谷ら, 2008)。

ワツラウィックら(1992)は、問題を起こす要因をなくすためにその反対のものを持ち込めばいいというような常識的な考えを我々はもっており、それによって問題が維持され、「解決」自身が問題となってしまうことがあると述べている。つまり、職場でのコミュニケーション不足が叫ばれることによって、上司はコミュニケーションを頻繁にとることが求められるが、その試みが却って自然におこなわれていたコミュニケーションを窮屈なものにさせてしまい、メンタルヘルス問題を維持することが想定できるのである。

本研究では、望ましいリーダーシップ観が求められることによって逆説的にもたらされる職場ストレスを想定し、調査をおこなう。なお、上司・管理監督者等の名称を総称して「リーダー」と呼び、リーダーの定義を「部下をもつ者」とする。この定義に基づき、本研究では中間管理職等の部下をもつ役職として位置づけられてる者を対象とし、調査をおこなうこととする。また、本研究では職場のメンタルヘルス対策としての取り組みが積極的におこなわれている公務員を対象を絞る。そして、職場でコミュニケーションを図ることが1つのリーダーシップとして求められていることを背景に、部下のメンタルヘルス対策に際して、どのようなリーダー行動を役割として求められているとリーダーは感じているのか、またそれらのリーダー行動を実際にどの程度おこなうことができているのかをコミュニケーションの側面から把握していく。そして、その両者の隔たりから、求められるリーダー像(理想)と実際のリーダーとし

ての在り方(現実)のズレを把握し、このズレが職場ストレスの在り方に影響を与えるのではないかという予想について明らかにすることを目的とする。

仮説モデルの設定 先行研究において、仕事に対する態度としての責任性やコミットメントの度合い(努力)と職場環境としての尊重や地位、職の安定性(報酬)の不均衡さが抑うつ症状と関係していることが見出されている(Tsutsumi, 2001)。また、コミュニケーションをするために必要な社会的スキルの欠如は抑うつなどの様々な不適応状態に繋がること(Segrin&Abramson, 1994)、またストレスによってコミュニケーション意欲を維持できるかどうか左右されること(町田, 2009)が先行研究において示唆されている。これらのコミュニケーションにおける社会的スキルやコミュニケーション意欲と抑うつとの関連から、抑うつがコミュニケーションの在り方に影響を与えることが推測できる。これらの結果から、職場ストレスの在り方を示す仮説モデルを設定し(Figure1)、求められるリーダー像(理想)と実際のリーダーとしての在り方(現実)のズレが、仮説モデルにどのような影響を与えるかについて、共分散構造分析を用いて検証する。

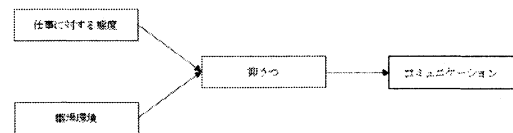


Figure1 仮説モデル

方法

調査方法 質問紙調査法

調査対象者 A市役所職員のうち、リーダーに相当する者276名を対象とした。193名(回収率69.93%)から回答をもらい、そのうち回答に不備のあるものを除外し、157名(有効回答率56.88%)の回答から分析をおこなった。

質問紙の構成 ①フェイスシート：年齢・性別・役職・勤続年数②理想・現実リーダー行動尺度：

求められているリーダー行動と実際のリーダーの在り方のズレを測るための尺度③メタ認知尺度：コミュニケーションをどのように認知しているかを測るための尺度④ストレス反応尺度：リーダーの抑うつ程度を測るための尺度⑤日本語版努力報酬不均衡尺度：仕事に対する態度や職場環境を把握するための尺度⑥コミュニケーション意欲尺度：コミュニケーションを図ることに対する意欲を測るための尺度

分析方法 共分散構造分析を用い、仮説モデルを検証したのち、母集団を設定し、多母集団パス解析をおこなった。

結果と考察

因子分析及び主成分分析 各尺度の因子分析及び主成分分析を行った結果、「理想－課題志向コミュニケーション行動($\alpha=.74$)」「現実－課題志向コミュニケーション行動($\alpha=.73$)」「理想－関係志向コミュニケーション行動($\alpha=.74$)」「現実－関係志向コミュニケーション行動($\alpha=.73$)」「コミュニケーションモニタリング($\alpha=.77$)」「抑うつ($\alpha=.90$)」「外在的な努力($\alpha=.88$)」「外在的な報酬($\alpha=.88$)」「オーバーコミットメント($\alpha=.79$)」「コミュニケーション意欲($\alpha=.88$)」の10因子を抽出した。これらの因子を用いて共分散構造分析を行った結果、以下のモデルが構成された(Figure2)。

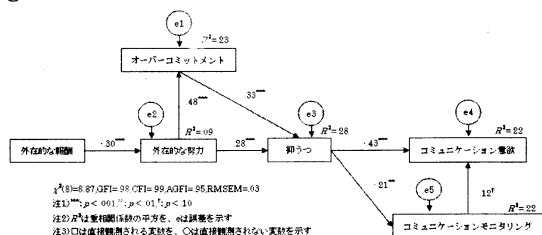


Figure2 最終的に構成されたモデル (N=157)

多母集団パス解析 理想のリーダー行動と現実のリーダー行動とのズレをみていくにあたり、因子分析によって得られた理想－課題志向コミュニケーション行動・理想－関係志向コミュニケーション行動と現実－課題志向コミュニケーション行動・現実－関係志向コミュニケーション行動の4つの変数の下位尺度得点を基に、それぞれ「関係志向ズレ有－無群」「課題志向ズレ有－無群」の2つずつの母集団を設定し、多母集団同時分析をおこなった。母集団ごとのモデルに対し、等値条件の検定による比較をおこなった結果、「関係志向ズレ有－無群」においてはモデル間の異質性は確認されなかったため、構成されたモデルで説明でき

ると判断された。一方、「課題志向ズレ有－無群」においては構成されたモデルとの異質性が確認され、「課題志向ズレ有群」と「課題志向ズレ無群」に分けて説明する必要性が示された。この2つのモデルとその適合度をFigure3・Figure4に示す。

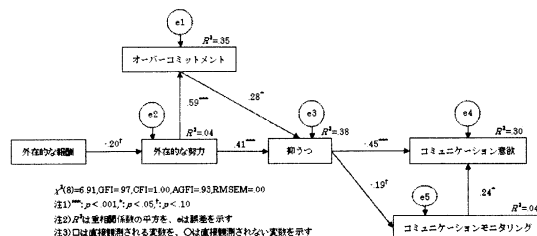


Figure3 課題志向ズレ無モデル

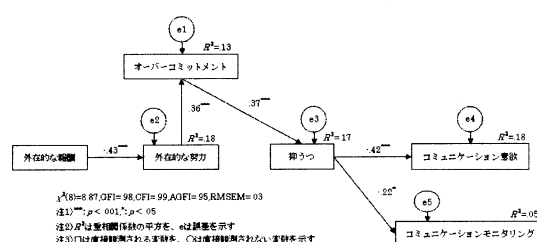


Figure4 課題志向ズレ有モデル

まず、等値制約の検定において、「課題志向ズレ有－無群」のみ異質性が確認されたことから、部下のメンタルヘルス問題を解決しようとするリーダー行動に理想と現実のズレがある場合とない場合では、職場ストレスの在り方に違いがみられることが明らかになった。「課題志向ズレ無モデル」では、構成されたモデルと同様にすべてのパスにおいて有意又は有意傾向が示された。一方、「課題志向ズレ有モデル」においては他2つのモデルとは異なり、仕事の負担を示す「外在的な努力」から「抑うつ」への影響がみられず、過度に仕事にコミットし、認められようという思いを示す「オーバーコミットメント」から「抑うつ」への影響のみが示された。また「外在的な努力」は「オーバーコミットメント」への影響も示していた。つまり、課題志向コミュニケーション行動において理想と現実にズレがある場合、求められていることができていないために、ズレがある種のモチベーションとなって仕事にコミットさせる働きがあるが、その度合いが高まると、ストレスを生じさせてしまうことが想定された。よって、課題志向コミュニケーション行動において理想と現実にズレがあるリーダーは、独特な形成過程を帯びた職場ストレスを生じさせることが明らかになった。