

組織の健康と心理的安全性がストレス反応と 職務満足感に与える影響の検討^{1),2)}

小川 邦治*・田原 直美**

Examining the Impact of Organizational Health and Psychological Safety on Stress Responses and Job Satisfaction

Kuniharu OGAWA* and Naomi TABARU*

To ensure mental health support facilities at the workplace, it is important to focus on organizational productivity and the mental health of workers. However, the group analysis in Japanese stress check system does not fully assess the issues among individuals and organizations. To counter this problem, a survey was administered to employees (n = 391) working for a food processing company (Company A). Based on the "organizational health model" for balancing workers' organizational productivity and promotion of their mental health, we examined the relationships among "respect for lifestyle," "shared goals," and "organizational future," as organizational factors, "psychological safety," as a team factor, and "stress response" and "job satisfaction" as individual factors by employing Structural Equation Modeling. The results of this examination show that the three organizational factors reduce a sense of fatigue and increase job satisfaction through psychological safety. This suggests that the group analysis based on the organizational health model may increase organizational productivity and reduce a sense of fatigue at the workplace. Further, we discuss the significance of this group analysis and the limitations of this study.

key words: organizational health model, psychological safety, occupational stress, group analysis of Japanese stress check system

問 題

効果的な職場のメンタルヘルス対策のために

労働者のメンタルヘルス不調を防止するために

は、セルフケアの推進といった個人向けの対策だけでなく、組織への介入によって組織の生産性向上と個人の健康増進を両立・向上させながら不調自体を防止することが期待される。一方で、これまで多くと

¹⁾ 本研究は JSPS 科研費 17K04477 の助成を受けたものです。

²⁾ 本研究の実施にご協力をいただきました A 組織の皆様へ、心より感謝申し上げます。

* 西南学院大学人間科学部

Faculty of Human Sciences, Seinan Gakuin University, 6-2-92 Nishijin, Sawara-ku, Fukuoka 814-8511, Japan.
(k-ogawa@seinan-gu.ac.jp)

** 西南学院大学人間科学部

Faculty of Human Sciences, Seinan Gakuin University, 6-2-92 Nishijin, Sawara-ku, Fukuoka 814-8511, Japan.

られてきた組織への介入とは、職場の衛生管理としての対策であり、個人要因として生じている問題を専門家が経営側に伝えて対策を促すことが主眼だが、その対策にはコストがかかり、現実には実行されにくい(原谷, 2006)。

2015年施行のストレスチェック制度は、心理的な負担の程度を把握するための検査等を用いて労働者にストレスへの気づきを促すもので、そのデータを集団分析することが望ましいとされている。「集団分析」とはストレスチェック制度独特の用語であり、集められたデータを職場の部署単位で集計し、課題を分析することをさす。集団分析は法律上は努力義務だが、集団分析を行ない職場の状況を把握することで職場環境改善に役立てることが望ましいとされている(労働者健康安全機構, 2018)。

集団分析の効果については、ストレスチェックを実施した事業所に対して調査を行い、回答事業所の約7割が集団分析を実施しており、「職場のストレス状況の把握」に意義を感じている事業場が最も多かったという報告がある(山橋他, 2020)。一方で集団分析の意義を感じないと答えた事業場からは、「活用方法がわからない」「グループ(集団)の単位がバラバラで結果の比較がしづらい」「状況の把握にとどまっている」「職場が特定されなければ対策範囲が広くて困る」「仕事量に比例しており、既に会社として把握している」などの回答が得られている。

これらの回答からは、データを職場単位で分析するだけでは状況の把握に留まりがちで、集団分析の結果に基づいて具体的な対策を立てること自体が困難な可能性が考えられる。例えば、ストレスチェック制度で用いられることの多い職業性ストレス簡易調査票(厚生労働省, 2015)で測定される「仕事の量的負担」は「一生懸命働かなければならない」「非常にたくさん仕事をしなければならぬ」「時間内に仕事が処理しきれない」の3項目からなる。これらの項目からは回答者が大変忙しい状況であると認知していることは把握できるが、その理由は不明である。これは組織要因と個人要因のいずれが問題なのか判別がつかないことに起因している。「一生懸命働かなければならない」理由が個人の処理能力の問題にあるのか繁忙期で仕事量が多いという職場の問題なのかは、この結果からは判断ができないので、具体的な対策が立てられないのである。この問題を解決するた

めには、組織と個人の要因を区別してそれぞれの問題と介入のポイントを的確に把握する必要がある。

なお、組織内の分業化・多様化によって組織そのものが複雑化していることから、「組織と個人」だけでなく、「組織・チーム・個人」に分けることは重要なことに思われる。本研究では、組織心理学における組織の定義(Shein, 1965 松井訳 1966; 田尾, 1999; 高橋, 2009)、および組織の健康モデルに関する諸定義(DeJoy & Wilson, 2003; 小川, 2010)に基づき、組織を「共通の明白な目的・目標があり、その達成を目指す活動システムにおいて健康と生産性に関与すると考えられる諸要因から構成される」とする。すなわち一企業や一団体という単位が相当する。そしてチームを「組織の基本的な構成要素であり、部や課といった組織内の小集団」とする。個人はその組織、チームに属する一個人をさすものとする。

組織の要因を扱うための「組織の健康」モデル

組織の生産性と個人の健康を両立させるという考え方自体は以前から唱えられており、本研究で取り上げる「組織の健康」モデルに基づくメンタルヘルス対策もその考え方に立脚している。

「組織の健康」とはArgyris (1958) や Bennis (1962) が組織論や経営学において論じ、その後「組織の歪み」を表すメタファーとして使われてきただけでなく、人間性心理学や産業保健心理学、ヘルスプロモーションの領域において使われてきた概念である(小川, 2010)。「組織の健康」モデルとは、組織と個人の要因を区別した上で組織の諸要因に焦点をあて、主として組織の諸要因に介入することで組織と個人が対立せず共に良好な状態であることをめざすものであり、組織心理学や組織論・経営学と職業性ストレス理論のハイブリッドモデルである。この文脈において「健康」とは心身の良好な状態だけでなく、組織の状態や生産性を表すものとして用いられる。

「組織の健康」についての概念モデル(DeJoy & Wilson, 2003)では、「組織の持つ基本的な価値や信念」が組織における「職務設計」「組織風土」および「仕事の将来性」に影響を与え、この3つの要因は職務満足感や組織コミットメントなどの「職場の調整要因」に影響を与え、最終的には組織と個人の生産性に影響を与える、とされている。本研究では組織と個人の間にはチームを設定しているため、組織の要因が

チームに影響を与え、チームの要因が個人に影響を与えると仮定した上でモデルの構築と検証を行う。

本研究における組織の要因としては、DeJoy & Wilson (2003) および小川 (2011) に基づき、「組織のもつ基本的な価値や信念」「職務設計」「組織風土」および「仕事の将来性」に相当するものとして小川 (2011) が作成した「目標達成」「組織の将来性」および「ライフスタイルへの配慮」を用いて、これらの要因がチームの要因に与える影響について検討する。「職務設計」および「仕事の将来性」に対応するのが「目標達成」および「組織の将来性」であり、「組織のもつ基本的な価値や信念」の影響を強く受けた「組織風土」として「ライフスタイルへの配慮」を取り上げる。

これらの組織の要因が良好な状態であれば、その組織で働くチームに対して良好な影響を与えるのではないだろうか。そこで本研究ではその点を検証するために、チーム要因としての心理的安全性 (Edmondson, 1999) に注目する。

心理的安全性とストレス反応、職務満足感

Edmondson (1999) によると、心理的安全性とは組織やチームに備わる集団レベルの特性を指す概念であり、「対人関係においてリスクをとっても安全であるという信念の共有」である。心理的安全性が高ければ、ミスをしてもし非難されることはないという信念が共有されているため、メンバーは自分や他人のミスについて議論することができる。そしてチームの学習行動が促進され、結果としてチームのパフォーマンスが向上するとされる。

心理的安全性とストレスの関係については、たとえば田原・小川 (2022) は、心理的安全性の高さがワーク・エンゲイジメントを介してストレス反応の低減に影響することを示唆しているが、心理的安全性がストレス反応に与える直接的な影響を検証したわけではない。

自分や他人のミスについても議論することができるという点で心理的安全性の高い職場は理想的である。チームの心理的安全性が高まることで失敗の議論やリスクテイクにおける心理的抵抗が縮小されれば、ストレス反応が低減される可能性が考えられる。しかし、チームの心理的安全性が醸成された中であっても、失敗のようなネガティブな情報を開示し議論することには、それなりの労力や努力を伴う。そ

のため、心理的安全性の高い集団とは、必ずしも快適で居心地のよい集団を示すものではない (山口, 2020)。よって心理的安全性が高まれば個人のストレス反応も高くなる可能性も考えられる。

したがって、心理的安全性がストレス反応に与える影響を検証することは、組織心理学的にも職場のメンタルヘルス対策からも有益であると考えられる。

そこで本研究では、チームの要因として心理的安全性を取り上げ、心理的安全性がストレス反応を低減するという仮説を検証するためのモデルを構築することとする。

Edmondson (1999) は、心理的安全性が組織やチームに備わる集団レベルの特性を指す概念であり、個人の特性や対人的信頼とは区別されるものであることを明確に指摘している。心理的安全性は、メンバー同士の交流やリーダーシップの過程で創発される集団の規範や風土にあたる概念である。チームの心理的安全性は、メンバーの潜在意識に深く浸透し、無自覚のうちにメンバーの判断や行動に影響する (山口, 2020)。本研究では、Edmondson (1999) がこのように定義した心理的安全性の概念を踏まえて、チームの心理的安全性が、個人のストレス反応に対してどのような影響を及ぼすのかに着目する。

これらを踏まえて、本研究では「組織の健康」モデルを基盤とし、「組織の変数がチームの変数に影響を与え、チームの変数が個人の変数に影響を与える」、という枠組みの中で、心理的安全性はストレス反応に影響を与えるだろう、という仮説のもと、データを検証する。これは、職場のメンタルヘルス対策の視点からは組織やチームの要因を特定することで効果的なストレス対策が立てられると考えるためである。

心理的安全性と職務満足感の関係については、田原・小川 (2022) は心理的安全性の高さがワーク・エンゲイジメントを介して職務満足感の増大に影響することも示唆している。また、Mitterer & Mitterer (2023) は、心理的安全性は職務満足感に対して直接正の影響を与えると共に信頼 (trust) を媒介して職務満足感に正の影響を与えていることを示している。しかし、心理的安全性と職務満足感との関係はまだ十分にわかっているとは言えない。また、職場ストレスと職務満足感の関係は非直線的であり、職場ストレスと職務満足感の両側面から働きかけ

ることでストレス低減が期待できるとする報告がある(田中・小杉, 1998)。これらのことを踏まえて、職務満足感がストレス反応に対して負の影響を与えているであろうと仮定し、その関係を検討することとする。

目 的

本研究は、「組織の健康」モデルにおける組織の変数がチームの変数に影響を与え、かつチームの変数が個人のストレス反応および職務満足感に影響を与えることを前提に以下の仮説について構造方程式モデリング (Structural Equation Modeling, 以下 SEM) を用いて検証する。

仮説 1: 組織の変数である「目標達成」「組織の将来性」および「ライフスタイルへの配慮」(小川, 2011) はチームの変数である「心理的安全性」(Edmondson, 1999) に正の影響を与えるだろう。

仮説 2: チームの変数である「心理的安全性」は個人のストレス反応に負の影響を与え、職務満足感に正の影響を与えるだろう。

仮説 3: 職務満足感はストレス反応に負の影響を与えるだろう。

方 法

調査対象者

食品加工会社 A の全従業員 601 名を対象に、2016 年に質問紙調査を行った。A は複数の拠点を持ち、原材料の生産から加工、販売を手がけると同時に、調査時には経営環境の変化に対応するために食品加工以外の事業へ進出した時期であり、調査対象者の職務内容は商品の生産や開発、営業、総務など様々であった。回答に不備があった 40 名のほか、組織の視点から正社員とは異なる傾向を持つと思われるアルバイト社員 1 名、嘱託職員 9 名、パート社員 122 名、および人事から提供された職位データとマッチングできない 25 名、回答に欠損値がある 13 名を除いた 391 名(男性 160 名、女性 231 名)を分析対象とした。管理職は 28 名、非管理職は 363 名であった。平均年齢は 40.4 歳 ($SD=8.5$)、平均勤続年数は 7.3 年 ($SD=5.7$, $Range=26$) であった。

倫理的配慮

本研究は、A からの依頼を受けて行った。著者らは A と委託研究契約を締結した上で、A の従業員の人権を尊重するため、調査実施前に回答の任意性、匿名性と個人情報の保護、及び学術発表について文書で明確に説明し、同意を得た上で調査を行った。調査手続きは著者らの所属機関の設置する倫理審査委員会による審査を受け、承認された(承認番号 2017-001)³⁾。

調査内容

目標達成・組織の将来性・ライフスタイルへの配慮 組織の変数として、「組織の健康」モデルを構成する尺度群(小川, 2011)から「目標達成(4項目)」「組織の将来性(3項目)」および「ライフスタイルの尊重(3項目)」を選択した。組織の項目であることを明確にするためにリード文に「あなたの会社の諸制度についてお尋ねします。」と明記し、各項目について「よくあてはまる(5)」から「全くあてはまらない(1)」の5件法で回答を求めた。

心理的安全性 チームの変数として、1因子7項目からなる Edmondson (1999) の心理的安全性尺度を用いた。本調査実施時点ではまだ日本語版の尺度が発表されていなかったため、著者らによる邦訳版を用いた。邦訳にあたっては尺度作成者による許諾を得た。チームの項目であることを明確にするためにリード文に「ここでいう職場とは、〇〇(各自の所属部課)をさします」と明記し、すべての項目の冒頭に「この職場では」を付し、「よくあてはまる(5)」から「全くあてはまらない(1)」の5件法で回答を求めた。

ストレス反応 職業性ストレス簡易調査票 23 項目版(厚生労働省, 2015)から心身のストレス反応に関する 11 項目を抜粋して用いた。最近 1 か月の自身の状態について「いつもそう感じる(5)」から「まったくくない(1)」の5件法で回答を求めた。

職務満足感 田中他(1998)が用いた 3 項目を使用し、最近半年間の仕事について「非常にそう思う(5)」から「全くそう思わない(1)」の5件法で回答を求めた。

なお、解析には IBM SPSS Statistics Base 29, IBM

3) 本研究は、A からの依頼を受けて行ったもので、A の事業計画の都合上、著者らの所属機関に倫理審査制度が整えられていなかった状況で調査を実施せざるを得なかった。倫理制度が整った段階で調査計画と手続きについて倫理審査を受け、承認された。

SPSS Amos 29, および HAD ver.17(清水, 2016)を使用した。

結 果

はじめに、各変数が管理職と非管理職とで異なる傾向を示しているかを確認するために、管理職 ($n=28$) と非管理職 ($n=363$) で全項目をネスト化して級内相関係数を算出したところ、いずれも有意な関連を見出すことができなかった。また、チームによって異なる傾向を示しているかを確認するために、Aから提供された情報をもとに24の部課(1部課あたりの在籍者の平均は16.3人)をチームレベルとしてネスト化し、級内相関係数を算出したところ、いずれも有意な関連を見出すことはできなかった。従って、以降は職位およびチームに関して階層性のないデータとして解析を進めた。次に、各潜在変数を確認的因子分析によって同定し、SEMを用いて各潜在変数間の関係を検討した。確認的因子分析におけるモデル適合度が十分に得られなかった場合は探索的因子分析に立ち戻って因子構造を確認しつつ項目内容を吟味し、意味的にもっとも適切なものとなるようにした。

モデルに投入する潜在変数の解析

目標達成・組織の将来性・ライフスタイルへの配慮 「目標達成」「組織の将来性」および「ライフスタイルへの配慮」を対象に確認的因子分析を行ったところ、十分なモデル適合度が得られなかった。そこで項目内容を再吟味した上で「目標達成」および「ライフスタイルの尊重」からそれぞれ1項目ずつ削除し、確認的因子分析を行ったところ、モデル適合度指標

が $CMIN=73.3$ ($df=24$, $p<0.001$), $CFI=0.96$, $GFI=0.96$, $AGFI=0.92$, $RMSEA=0.07$ となったため、このモデルを採択した(Table 1)。項目の意味内容を検討し、「目標達成」を「目標の共有」、「ライフスタイルへの配慮」を「ライフスタイルの尊重」と命名した。

心理的安全性 「心理的安全性」については「この職場では、私の努力がないがしろにされるようなことはない。」の相関係数が他の項目(逆転項目はすべて修正)に対して負の相関を示した($r=-0.273\sim-0.175$)ため、分析対象から外した。残った6項目に対して確認的因子分析を行い、このモデルを採択した(Table 2)。適合性指標は $CMIN=23.670$ ($df=9$, $p<0.05$), $CFI=0.96$, $GFI=0.98$, $AGFI=0.95$, $RMSEA=0.065$ であった。

ストレス反応 因子構造を確認するために、まず1因子解を想定した確認的因子分析を行ったが十分なモデル適合度が得られなかった。そこで探索的因子分析(最尤法, プロマックス回転)を行ったところ、2因子解が最も妥当であると思われた。さらに、不安に関する項目を削除して再解析を行なったところ第1因子は「ひどく疲れた」「へとへとだ」から構成され「疲労感」と命名した。第2因子は「ゆううつだ」「何をしても面倒だ」「気分が晴れない」「よく眠れない」から構成されたため「憂うつ感」と命名した。なお、この2因子解に基づき確認的因子分析を行い、このモデルを採択した(Table 3)。適合性指標は $CMIN=9.536$ ($df=8$, $p<0.29$), $CFI=0.99$, $GFI=0.99$, $AGFI=0.98$, $RMSEA=0.02$ であった。

職務満足感 職務満足感を構成する3項目について、1因子解を想定した確認的因子分析を行ったと

Table 1 「組織の健康」を構成する3変数と項目

目標の共有	
○ [目標 1] 私の職場では仕事の目標、作業の見通しや位置づけの情報がきちんと伝えられている。(0.85)	
○ [目標 2] 職場の方針や今期の目標は職場全体によく浸透している。(0.73)	
○ [目標 3] 進捗状況・達成度について上司と定期的に話し合う場が設定されている。(0.68)	
組織の将来性	
○ [将来 1] 今後もこの会社で働きたいと思う。(0.83)	
○ [将来 2] 今の仕事を続けていけば、私の人生は豊かなものになるだろう。(0.72)	
○ [将来 3] 今の仕事をこれからも続けていくことは不安である(逆転項目)。(0.68)	
ライフスタイルの尊重	
○ [生活 1] 私の会社は、従業員が健康をこわさないように十分配慮している。(0.67)	
○ [生活 2] 私の会社は、従業員の生活のことも考えた経営をしているほうだ。(0.71)	
○ [生活 3] 私の会社では、ひとりひとりの生活スタイルが尊重されている。(0.65)	

※○はSEMで使用した項目、カッコ内の数字は確認的因子分析における標準化推定値

Table 2 心理的安全性の項目

心理的安全性	
[安全 1]	この職場では、ミスをしたら責められる。(0.52)
○ [安全 2]	この職場では、問題点や困難な課題について持ち出すことができる。(0.60)
* [安全 3]	この職場では、自分たちと異なるメンバーを受け入れないことがある。(0.60)
○ [安全 4]	この職場では、安心してリスクをとることができる。(0.48)
* [安全 5]	この職場では、メンバーに支援を求めることが難しい。(0.57)
[安全 7]	この職場で仕事をする中で、私のスキルや個性は評価されている。(0.56)

※○はSEMで使用した項目、*は逆転項目、カッコ内は確認的因子分析における標準化推定値

Table 3 ストレス反応の2変数と項目

疲労感	
○ [疲労感 1]	ひどく疲れた。(0.90)
○ [疲労感 2]	へとへとだ。(0.91)
憂うつ感	
○ [憂うつ感 1]	ゆううつだ。(0.56)
[憂うつ感 2]	何をしても面倒だ。(0.79)
○ [憂うつ感 3]	気分が晴れない。(0.89)
[憂うつ感 4]	よく眠れない。(0.58)

※○はSEMで使用した項目、カッコ内は確認的因子分析における標準化推定値

ころ、十分な適合度が得られなかった。そこで以降の解析には観測変数として「全体として今の仕事に満足している。」を用いた。

SEMによるモデルの検討 次に、仮説に基づき組織の潜在変数(「目標の共有」「組織の将来性」「ライフスタイルの尊重」)、チームの潜在変数(「心理的安全性」)、および個人の潜在変数(「疲労感」「憂うつ感」「職務満足感」)の関係についてSEMを用いて検証した。モデル適合度と一般化可能性のバランスを保ちながら適切なモデルを得るために、各潜在変数に用いる観測変数を1ないし2個とした。観測変数の選択基準は項目内容を最も重視し、次に標準化推定値の大きさを参考とした。

本研究では、組織の「目標の共有」「ライフスタイルの尊重」および「組織の将来性」がチームの「心理的安全性」に正の影響を与え、かつ「心理的安全性」が個人の「疲労感」と「憂うつ感」を低減し、かつ「職務満足感」に正の影響を与えるモデルを設定し、因子間の関係を検討した。その結果得られたモデルがFigure 1である。

この図において観測変数のラベルは前出のTable 1~3の中の項目名を示す。また数字は標準化推定値であり、すべて統計的に有意であった。組織レベルの

変数のうち、「ライフスタイルの尊重」を外生変数とするモデルが最も適合性が高くなった。「ライフスタイルの尊重」は「目標の共有」および「組織の将来性」に対して正の影響を与えていた。「ライフスタイルの尊重」から「心理的安全性」に対しては有意なパスは得られなかったが、「目標の共有」および「組織の将来性」はそれぞれ「心理的安全性」に対して有意に正の影響を与えていた。また「心理的安全性」から「憂うつ感」に対するパスも有意ではなかったが、「疲労感」に対しては有意な負の影響がみられ、「職務満足感」に対しては有意な正の影響がみられた。「疲労感」は「憂うつ感」に対して有意な正の影響を与え、「職務満足感」は「憂うつ感」に対して有意な負の影響を与えていた。モデル適合度は、 $CMIN=139.468$ ($df=57, p<0.001$), $CFI=0.960$, $GFI=0.948$, $AGFI=0.916$, $RMSEA=0.061$ であった。このモデルを採用し、その意味を検討することとした。

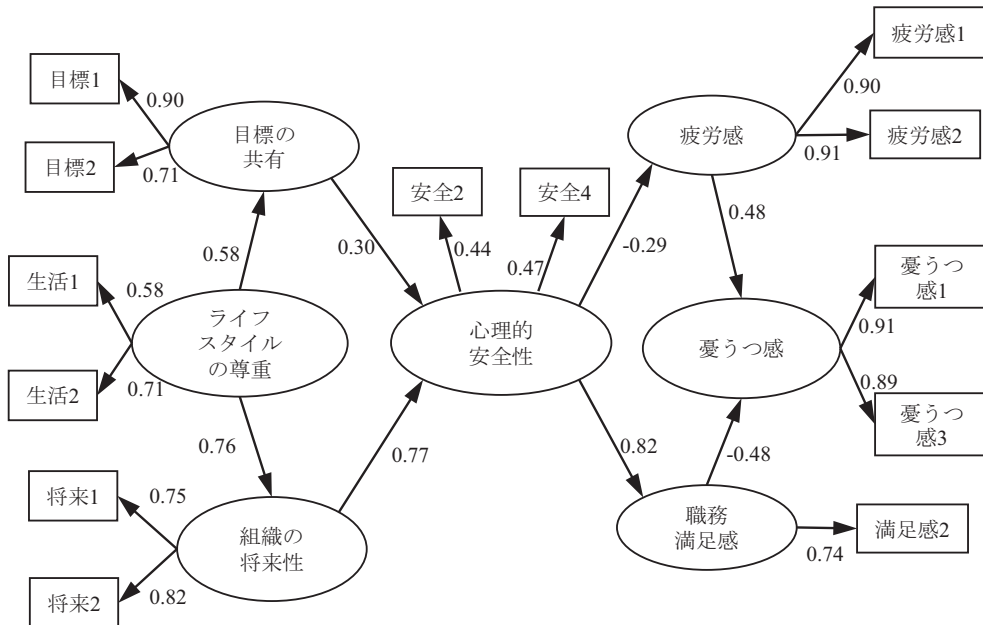
考 察

本研究は、組織の生産性向上と個人の健康増進をめざす「組織の健康」モデルに注目し、組織の「目標の共有」「組織の将来性」「ライフスタイルの尊重」がチームの「心理的安全性」に正の影響を与え、「心理的安全性」が個人の「ストレス反応」に負の影響を与え、かつ「職務満足感」には正の影響を与えること、さらに「職務満足感」は「ストレス反応」に対して負の影響を与えるとの仮説のもと、SEMを用いて検討したものである。まずモデルを構成する各変数について検討し、SEMによる本モデルの検討と集団分析の充実のために本研究が貢献できること、本研究の限界および今後の課題について考察する。

目標の共有・組織の将来性・ライフスタイルの尊重

本研究に採用した「ライフスタイルの尊重」「目標の共有」および「組織の将来性」は「組織の健康」モ

Figure 1 組織の健康、心理的安全性、ストレス反応および職務満足感のSEM



注) 煩雑化を避けるため、誤差変数は略している。
数字は標準化推定値。

デルにおいて重要な構成概念であり、それらを量的に測定できることは今後組織の要因と心理的安全性やストレス反応との関係を検証する上で有益であると考えられる。心理尺度であるため、所属組織が導入している制度や経営状況に関わらず、所属組織が労働者のライフスタイルについてどのように考えていると労働者が認知しているか、組織の将来性についてどのように認知しているかを測定することができる。すなわちストレスチェックを実施する際に組織の要因として取り上げることで、職場組織をよりの確に把握できるようになるだけでなく、データに基づいた意味のある議論を行い、組織をより健康な状態にするための対策を検討することが期待される。

心理的安全性 今回使用した尺度は著者らによる邦訳版であるが、逆転項目であるはずの1項目(この職場では、私の努力がないがしろにされるようなことはない)が逆転項目として機能しなかった。この点については、心理測定論的な検証が必要であるだけでなく、心理的安全性に関する実証研究の必要性を指摘できる。たとえば本研究で用いた版とは異なる心理的安全性邦訳版(Edmondson, 1999)を使用し、2因子構造を見出したという報告(島村, 2022)や、

また心理的安全性尺度の日本版の作成(Ochiai & Otsuka, 2022)など、心理的安全性の研究自体がまだ発展途上であり、実証研究の枠組みの中で今以上に議論される必要があるだろう。

ストレス反応 本研究では「疲労感」「憂うつ感」の2因子構造が確認された。これはストレス反応の深化の過程として、疲労はストレス反応の初期の段階で現れるのに対し、抑うつは最終段階で現れるという先行研究(島津・小杉, 1998; 下光・岩田, 2000; 鈴木他, 2004)の結果と一致し、それぞれ独立したものとして扱うことが適切であると考えられた。

SEMによるモデルの検討

まず組織の変数は、「ライフスタイルの尊重」を外生変数とし、「目標の共有」および「組織の将来性」に対してそれぞれ有意な正の相関がみられた。ライフスタイルは労働者個人のライフステージや家族といった職場以外の様々な要因の影響を受けるため、「ライフスタイルの尊重」を外生変数としたことは妥当であると思われる。そして今回のデータからは、労働者が職場組織のために個人のライフスタイルが犠牲になると認知することで組織の将来性や目標の共有に対する認知に悪影響を与えることが示唆されて

いる。

「ライフスタイルの尊重」から「心理的安全性」に対して有意なパスは確認されなかったが「目標の共有」および「組織の将来性」は「心理的安全性」に対して有意な正の影響を与えていた。特に「組織の将来性」は標準化推定値が0.76であり、影響を与えていることが示された。これらの結果を踏まえると、本研究の仮説1は一部支持されたと考えられる。

心理的安全性を高めるためには、当該組織の将来性を労働者がどのように考えるか、組織内で目標がどの程度どのように共有されているかが大切であり、そのためには職場内で真摯なコミュニケーションが行われていることが重要であると考えられる。Edmondson (2019 野津訳 2021) は、心理的安全性を高めるためのコミュニケーションの重要性を指摘しており、本結果はそのことに沿ったものと考えられる。

「心理的安全性」については、今回概念に照らし合わせて最もその意味を反映すると思われる2項目([安全2]および[安全4])を採用したが、統計的には特に[安全4]の標準化推定値は最も低かった。この点については、日本の組織における心理的安全性の概念的な検討や実証研究のための測定方法の検討が必要であると考えられる。

「心理的安全性」から直接「憂うつ感」に有意なパスを引くことはできなかった。これは憂うつ感が職場要因だけでなく性格や遺伝などさまざまな要因の影響を受ける (Kotov et al., 2010; Sullivan et al., 2000) ことを反映しているのではないかと考えられる。また、「心理的安全性」は「疲労感」に対して有意な負の影響を与え、「職務満足感」に対しては有意な正の影響を与えていた。このことから仮説2も一部支持されたと考えられる。「疲労感」は「憂うつ感」に対して正の影響があり、「職務満足感」は「憂うつ感」に対して負の影響がみられた。このことから仮説3は支持されたと考えられる。

先にも述べたように、ストレス反応の深化過程としては疲労感が初期の段階で表出され、抑うつは最終経路でありストレスの主要反応である (鳥津・小杉, 1998; 下光・岩田, 2000; 鈴木他, 2004) ことから、心理的安全性を高めることは労働者のメンタルヘルスの初期対応として求められる疲労感対策となるだけでなく、職務満足感を高めることでストレス

反応が疲労感から憂うつ感に深化することを予防する可能性が考えられる。

なお、モデルの適合性指標からは、CMINが $p < 0.001$ であり、本モデルがデータの特徴を反映できているかどうか疑問が残った。本研究ではその他のCFI, GFI, AGFI, およびRMSEAが一般に求められる適合基準を満たしていることから、総合的に判断し、Figure 1のモデルを採用したが、このモデルを真とするためにはデータサンプリングから解析までの各段階での検討が必要と考える。本研究の結果は、1組織23チームを対象とした限定的なものであり、調査対象とした組織の諸々の状況による可能性もある。結果を一般化するには、今後、調査対象の組織やチームを拡大し、慎重に検討を重ねる必要がある。

集団分析の充実のために 本研究が理論的な枠組みとして採用した「組織の健康」モデル (DeJoy & Wilson, 2003; 小川, 2011) は、組織の生産性向上と個人の健康増進の両立のための理論モデルであり、組織の要因と個人の要因に対して首尾一貫したアプローチをすることの重要性を指摘している。ともすればストレス問題は個人のものでとされがちであり、職場単位でのストレス対策は表面的な活動にとどまり、実際には個人単位での取り組みが中心となることが多い。今回、組織の要因である「ライフスタイル尊重」「目標の共有」および「組織の将来性」に介入することでチームの要因である「心理的安全性」が高まり、その結果「疲労感」が低減し、「職務満足感」が高まることが示唆されたことは、今後職場のメンタルヘルス対策を実践する上で大変有益であると考えられる。労働者が自らのライフスタイルが尊重されていると感じられるような経営をすることが、目標の共有や組織の将来性に対する見方を向上させ、チームレベルの心理的安全性の向上につながる可能性がある。

またストレス低減対策については、初期の段階で表出される「疲労感」の低減を図る対策をするためにチームの心理的安全性を高めることが考えられる。すなわち一次予防として個人が疲労回復に務めるといった衛生管理的な視点でのセルフケアだけでなく、チームレベルで心理的安全性を高めるという経営対策の視点から疲労感低減をめざすことができる可能性がある。しかもストレス反応が深化する前に対策が立てられるため、組織としても取り組みやすいの

ではなからうか。もし憂うつ感の低減を目標とするのであれば、心理的安全性を高めても直接の低減効果は期待されない可能性があるため、他の要因を検討する必要があるだろう。

島津(2018)は、従来の職場環境改善の持つ問題点を整理した上で、産業保健と経営とがより協調して職場環境改善に取り組むことの重要性を指摘し、特にアウトカムとして従来の産業保健が重視してきた疾病休業、ストレスの低減だけでなく、ワーク・エンゲイジメントや組織の強みを伸ばす対策を併せて行うことを提案している。本研究で取り上げた組織の要因(ライフスタイルの尊重、目標の共有、組織の将来性)およびチームの要因(心理的安全性)は、特別なストレス対策を求めるものではない。むしろ組織の強みを伸ばすための活動として日常的に必要なものであり、組織心理学的要因を測定することで集団分析の結果がより活用しやすいものになるのではないだろうか。

今後の課題 SEMによるモデルの検討の項で述べたように、本研究のみで組織の要因がチームの要因を介して個人のストレス反応や職務満足感に影響を与えることが確認されたとは言えない。したがって、引き続き様々な規模の様々な業種でのサンプルを収集し、検討していく必要がある。

本研究でとりあげたモデルは組織、チーム、および個人の各要因を組み合わせた階層的データに基づいているため、本来であればマルチレベルSEMを導入することでより精緻な検討ができると思われるが、今回は職位において階層性が確認されず、また職場単位でネスト化するにはサンプルサイズに制限があり検討できなかった。したがってあくまで組織・チームに対する個人の認知とストレス反応および職務満足感について検討しており、組織レベル、チームレベルという階層性の問題は反映されていないことに留意する必要がある。

本研究ではアウトカムとしての業績や人事考課、パフォーマンスについて取り上げていないため、組織の生産性に関する検証は限定的なものとなっている。ストレス反応が軽減するだけでなく職場の生産性が高まることが確認できれば、より効果的なメンタルヘルス対策の導入が期待されるだろう。

「組織の健康」モデルにおいて重要とされているが今回検討しなかった要因の一つに管理監督者の役割

があげられる。本来「役割」とは個人と組織を結びつけるものであり、中でも管理監督者は変化をもたらすエージェントとして重要な働きが期待される(Lindström, 1994)。すなわち、管理監督者の行動変容によって、個人の健康と組織の生産性の双方が向上する可能性が考えられる。

引用文献

- Argyris, C. (1958). The organization: What makes it healthy? *Harvard Business Review*, 36 (6), 107-116.
- Bennis, W. G. (1962). Towards a "truly" scientific management: The concept of organization health. *General Systems Yearbook*, 7, 269-282.
- DeJoy, D. M. & Wilson, M. G. (2003). Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17 (5), 337-341. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.5.337>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization - Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons. (エドモンドソン, A. C. 野津智子(訳) (2021). 恐れのない組織——「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす—— 英治出版)
- 原谷 隆史(2006). 職業性ストレスの予防と健康職場——最近の動向と課題—— 産業ストレス研究, 13 (4), 179-184.
- Kotov, R., Gamez, W., Schmidt, F., and Watson, D. (2010). Linking "big" personality traits to anxiety, depressive, and substance use disorders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136 (5), 768-821. <https://doi.org/10.1037/a0020327>
- 厚生労働省 (2015). 労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度実施マニュアル 厚生労働省労働基準局安全衛生部労働衛生課産業保健支援室
- Lindström, K. (1994). Psychosocial criteria for good work organization. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 20 (Special issue), 123-33.
- Mitterer, D. M. & Mitterer, H. E. (2023). The mediating effect of trust on psychological safety and job satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23 (1), 29-41. <https://doi.org/10.21818/001c.73642>.
- Ochiai, Y. & Otsuka, Y. (2022). Reliability and validity of the Japanese version of the psychological safety scale for workers. *Industrial Health*, 60 (5), 436-446. ht

- tps://doi.org/10.2486/indhealth.2021-0130
- 小川 邦治 (2010). 「組織の健康」モデルに関する文献的研究 産業精神保健, 18 (2), 141-151.
- 小川 邦治 (2011). 「組織の健康」モデルと職場のメンタルヘルス対策に関する心理学的研究 日本大学大学院博士論文
- 労働者健康安全機構 (2018). これからはじめる職場環境改善——スタートのための手引——厚生労働省 Retrieved March 26, 2022 from <https://www.johas.go.jp/Portals/0/data0/sanpo/material/download/H30syokubakaizen.pdf>
- Shein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall.
- (シェイン, E. H. 松井資夫 (訳) (1966). 組織心理学 岩波書店)
- 島村 香代 (2022). 心理的安全性を高める上司の行動が職場にもたらす影響 立教ビジネスデザイン研究, 19, 119-133. <http://doi.org/10.14992/00022447>
- 島津 明人 (2018). ストレスチェックの集団分析と職場環境の改善——ストレスチェックの戦略的活用に向けて—— 行動医学研究, 23 (2), 98-102. <https://doi.org/10.11331/jjbm.23.98>
- 島津 明人・小杉 正太郎 (1998). 職場不適応発生過程の検討 心理学研究, 69 (3), 198-205. <https://doi.org/10.4992/jjpsy.69.198>
- 清水 裕士 (2016). フリーの統計分析ソフト HAD——機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案—— メディア・情報・コミュニケーション研究, 1, 59-73.
- 下光 輝一・岩田 昇 (2000). 職業性ストレス簡易調査票における職業性ストレスおよびストレス反応測定項目の反応特性の検討——項目反応理論によるアプローチ—— 加藤 正明 (編) 労働省平成 11 年度作業関連疾患の予防に関する研究 労働の場におけるストレス及びその健康影響に関する研究報告書 (pp.146-152) 東京医科大学
- Sullivan, P. F., Neele, M. C., and Kendler, K. S. (2000). Genetic epidemiology of major depression; review and meta-analysis. *American Journal of Psychiatry*, 157 (10), 1552-1562. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.157.10.1552>
- 鈴木 綾子・豊田 秀樹・小杉 正太郎 (2004). 項目反応モデルによるストレス反応尺度の構成とテスト特性曲線によるその深化の過程 心理学研究, 75 (5), 389-396. <https://doi.org/10.4992/jjpsy.75.389>
- 田原 直美・小川 邦治 (2022). 職務チームにおけるパフォーマンスとメンタルヘルス——心理的安全性とワーク・エンゲイジメントの影響—— 人間科学論集, 17 (2), 111-127.
- 高橋 弘司 (2009). 組織・職務の構造と設計 産業・組織心理学会 (編) 産業・組織ハンドブック (pp.220-223) 丸善
- 田中 堅一郎・林 洋一郎・大淵 憲一 (1998). 組織シブズンシップ行動とその規定要因についての研究 経営行動科学, 12 (2), 125-144. <https://doi.org/10.5651/jaas.12.125>
- 田中 美由紀・小杉 正太郎 (1998). 職務満足感とストレス反応との関連の検討 産業ストレス研究, 5 (2), 72-81.
- 田尾 雅夫 (1999). 組織の心理学 新版 有斐閣
- 山口 裕幸 (2020). 組織の「心理的安全性」構築への道筋 医療の質・安全学会誌, 15 (4), 366-371. <https://doi.org/10.11397/jsqsh.15.366>
- 山橋 直子・宮田 美里・平山 美雪・戸川 竜志・峰山 幸子・近藤 恭子 (2020). ストレスチェック制度における職場環境改善に関する意識調査 人間ドック, 35 (4), 620-630. <https://doi.org/10.11320/ningendock.35.620>

(受稿: 2023.4.21; 受理: 2024.1.19)