

## 調査報告

## 組織の心理的問題改善への意識調査の寄与に関する一事例

高原龍二

社団法人国際経済労働研究所

抄録：組織の心理的問題改善への意識調査の寄与に関する一事例：高原龍二。社団法人国際経済労働研究所—組織における心理的問題への対策のために用いられる意識調査は、対策が必要であるかを検証することと、必要であるならばどういった点が問題の要因であるのかを数量的に明確化することで組織的判断の材料とすることが主な目的といえる。本稿では、組織の心理的問題への対策の必要性を明らかにし、有効な対策へのヒントとなるように、共同調査項目と組織特有の問題や対策についての独自項目を組み合わせた意識調査を受託し、対策後にその有効性を確認するために経年調査を行った事例を報告する。従業員の負担感が高く、精神疾患休職者数が多い大手メーカー系企業の地方工場にて、労働組合を通じてヒアリングを行い、その結果に基づいて設計した項目を含んだ質問紙調査を行った。共同調査項目を用いた分散分析からは、従業員のメンタルヘルスや労働意欲が有意に低いことが示され、多母集団同時分析による意識構造の比較や、独自項目との相関からは、人の入れ替わりの激しさや指揮系統の混乱といった該当組織特有の状況の中で、仕事量の多さと雰囲気悪さによって人間疎外的な状況が形成されていることが示された。結果は労働組合によって経営陣に伝えられ、労使での対策が実施された。1年後、労使での対策を項目化したものを加えて再調査を実施し、対策の検証を行った。分散分析からは有意な改善が示され、経年対応させたアグリゲート・データを用いた重回帰分析からは、労使での対策の一部が有効であった可能性が示唆された。本事例のように、調査の受託主体と対策の主体が異なる場合、組織的判断への資料や効果性の確認のために、調査設計や統計的分析を

工夫して、実証的に組織の実態を提示することは有益な手段であると考えられる。  
(産衛誌 2010; 52: 28-38)

キーワード：Action research, Mental health, Statistical method, Work environment

## I. はじめに

組織における心理的問題への介入を援助するために、意識調査から可能な限り実証的に対策の必要性と対策への示唆を提示することを試みた事例を報告する。

職業性ストレスによる休職・離職や生産性の低下、成果主義人事制度の導入による労働意欲の変化などの様々な問題の中で、産業場面における心理学的アプローチへの期待や関心は急激に高まっている。2005年前後では、安全衛生委員会でメンタルヘルスの取り組みを推進している企業は半数超という報告や<sup>1)</sup>、事業場における職場環境改善が進められているという回答が27.3%、努力はしているが改善には至っていないという回答が55.9%という報告があり<sup>2)</sup>、近年では、メンタルヘルス対策の実施は79.2%という高率との報告や<sup>3)</sup>、メンタルヘルスに関する施策に力を入れる企業が63.9%という報告がある<sup>4)</sup>。しかし、これらの報告における調査は全て回収率が低く、積極的に心理的問題に取り組んでいる企業や担当者が回答しやすいと考えられることから、実質的な取り組みは挙げられている数字よりも低率になるものと思われる。また、メンタルヘルス問題自体は増加の傾向にあることから、浸透度が充分なものであるかは疑わしい。少なくとも、より積極的な取り組みが求められていることには間違いがないといえる。

川上<sup>5)</sup>は職場におけるストレス対策の方法を、職場環境の改善、教育・研修、ストレスの健康管理、メンタルヘルス相談体制の確立の4つに大別し、Karasek<sup>6)</sup>が19の事例研究の比較から職場環境の改善が有効である

2009年5月12日受付；2009年10月16日受理

J-STAGE 早期公開日：2009年12月14日

連絡先：高原龍二 〒540-0031 大阪市中央区北浜東3-14

大阪府立労働センター4F 社団法人国際経済労働研究所  
(e-mail: takahara@iewri.or.jp)

と結論付けていることを指摘しており、川上ら<sup>7)</sup>も、職場環境の調整、上司教育、書面によるアドバイスの効果のうち、前二者が有効であったことを示している。しかし、職場環境の改善という概念は非常に広い範囲に及んでいる。Lekaら<sup>8)</sup>は9カテゴリー34項目に及ぶストレスのリスクを挙げているが、こうしたリスクに関係する職場環境を全て改善することは困難であると考えられる。さらにLekaらは、これらのリスクには普遍的でないものや、特定の文化では害とならないものがあると述べている。この理由の一つは、「職場環境」が含意する物理的な環境、仕事内容や方法、人事評価制度、人間関係、組織内部で起こった出来事や変化、業界の状況による影響などが、組織や職場によって多種多様なことにあると考えられる。Lekaらがストレス対応要素の一つとして、組織文化を挙げている通り、組織ごとの環境把握の必要があるといえる。

組織ごとの職場環境を把握する手段として多く用いられているのが、質問紙調査や構成員の一部に対するヒアリングなどである。川上らの研究<sup>7)</sup>、川上の研究<sup>9)</sup>、田中ら<sup>10)</sup>の研究などでは、質問紙調査を用いて職場や作業グループ単位のストレスの状況や要因を捉え、それを対策に結び付けている事例が報告されており、一部の事例では対策後に再び調査を行うことで改善を確認しているものもある。しかし、これらの事例で用いられている手法は、「仕事の要求度-コントロール(-社会的支援)モデル」<sup>11, 12)</sup>に代表される職業性ストレスの一般的モデルを用いた職場の状況の把握である。一般的モデルを用いた質問紙は、汎用的に多くの組織に適用できるようにするために、主に抽象的な文章で作られた質問項目によって構成されており、また、モデルが網羅していない組織特有の要因を項目としてモデルに投入し、それぞれの要因による影響の強弱を確認することは通常行われぬ。そのため、一般的モデルを用いた質問紙から、組織の状況を具体的に把握し、それを対策へと結び付けることには限界がある。このことは、それぞれの事例において、対策を立てる際に個人面接や検討会によって状況把握の具体性を高めていることから示されている。しかし、個人面接や検討会で得られた情報というのはあくまでも主観的なものであり、調査により実証された数量的データではないため、数量的・客観的な情報が重視される経営判断においては軽視されることがあり得る。質問紙調査におけるこうした限界は、方法の性質上完全に回避することは不可能であるが、質問項目の設計や分析の工夫によってはある程度のレベルまで職場の状況把握の具体性を高めることができるものと思われる。すなわち、組織に特有の問題と思われる状況から項目を設計し、その影響を検証することで、職場環境を実証的に把握できると考えられる。

本事例では、質問紙調査のデータ分析から心理的問題への介入の必要性の判断材料を提示するために、記述統計や多変量解析によって実証的に職場の状況を把握し、組織の心理的問題の要因特定を試みた。その際に、心理的問題をストレスとその要因という枠組みだけで捉えるのではなく、Deci<sup>13)</sup>の認知的評価理論に基づいた働きがい全般の問題と捉えた。Deciは、内発的動機付けの心理学的基礎として有能性と自己決定の感覚を仮定しており、山下<sup>14)</sup>はそれに基づいて仕事の楽しさ(内発的動機付け)の因果関係モデルを構築している。本事例では、働きがいを把握する枠組みとして、山下の研究で用いられている項目とモデルを使って分析を行った。

## II. 事 例

大手メーカー系企業AのB地方工場において、従業員の負担感が増しており、A労働組合(以下、A労組と省略)内におけるB支部以外の支部に対し、B支部での精神疾患休職者数の割合が有意に高いことがわかった。また、休職者数は年度ごとに増加しており、異動してきた従業員の配偶者が元の職場に電話し、嗚咽混じりに助けを求めるといったようなエピソードも出てくる程の深刻な状況にあった。こうした状況を数量的に把握して会社への提言活動に結び付けるため、A労組とB支部は組合員を対象とした意識調査を企画し、労働組合を対象とした調査研究機関である筆者らが調査設計及び分析を受託した。筆者らは、B支部組合員を対象としたヒアリングなどの情報を元に設計した調査からB工場での問題と要因を探り、結果報告を行った。また、別途依頼を受け、一部の対策に関与した。さらに、約1年後に再度調査の委託を受け、改善の有無とその要因についての確認を行った。以下にその概要を示す。なお、A労組やB支部の特定を避けるために一部の情報を伏せていることと、本稿で提示しているのは当時の調査報告に基づいた再分析の結果であることを付記しておく。

### 1) ヒアリング

目的：調査項目設計のための情報を収集するためにヒアリングを実施した。ヒアリングは対象者が限られていることもあり、そのみでの実態の把握を意図しているのではなく、質問項目化して実態を表しているかを検証するために用いられた。

時期・対象：X年1月にB支部組合員18名を対象として実施された。対象者の選定は職場や仕事内容が分かるようにB支部調査担当者が行った。

方法：1-3名ずつを対象とし、「周囲の組合員が職場で感じる負担感やその原因について」の半構造化面接(1時間)を9セッション行った。面接は心理学面接法について教育を受けた者5名が分担して行い、許可を得

て録音を行った。

結果：「事業部長クラスが中間を飛ばして直接担当に命令してくる。失敗すると罵倒される」「社員寮の隣の部屋に誰が住んでいるかが分からない」「帰って寝だけのロボットのような生活」のような発言がみられ、仕事量の多さによる負担感、また指揮系統や職場のシステムの混乱、人間関係への不満などについての意識が多く、組合員に共通しており、B工場の職場環境に問題がある可能性が推察された。「自分の部署は体制がしっかりしている」などとポジティブな発言もあったが、その場で別のインタビューに羨ましがられるなどの様子から、一部のセクションに留まるものと推察された。

## 2) 調査1

目的：B支部でのメンタルヘルスが本当に損なわれているか、また、そうであれば何が原因であるかという点を確認するため、B支部及びA労組を対象に質問紙調査を実施し、統計的な検証を行った。前者の検証には他組織データとの共通項目を用いた分散分析を行い、後者の検証には共分散構造分析を用いた「仕事の楽しさ」構造の多母集団同時分析と、ヒアリングから設計された独自項目と共通項目との相関分析を行った。

時期・対象：X年3月にB支部を通じてB支部組合員全員を対象に無記名の質問紙を配布し、1,784名（男性96.7%、女性3.3%、平均年齢33.0歳、標準偏差7.8）の回答を得た（回収率81.6%）。比較対象として、同時期にB支部を除くA労組組合員から構成員の約20%を無作為抽出してA労組を通じて質問紙を配布し、4,257名（男性88.6%、女性11.4%、平均年齢36.4歳、標準偏差7.8）の回答を得た（回収率94.0%）。加えて、1991-2001年にかけて、(社)国際経済労働研究所：第30回共同意識調査に参加した91の労働組合（全国組織を含む）を通じて回収されたデータを比較の基準として用いた（以下、「共同調査」と略記）。各労組では基本的に5-10%程度の無作為抽出を行っているが、全数調査なども含まれるため、各労組の組織人員の1%に対応した人数を抽出した12,941名のデータを使用している。

筆者らは入力後のデータを受け取り、分析を行って結果を報告書にまとめた。その際、回答者が不利益を被らないよう配慮し、属性別集計の人数の少ないカテゴリを伏せるなどの加工を行った。

尺度：質問紙はフェイス項目を含めて約180項目から成る。本分析ではその中から以下の設問を用いている。A労組、B支部に共通した設問としては、山下<sup>14, 15)</sup>が用いている「仕事の楽しさ」など仕事への動機付けとその要因についての30項目と、阿部ら<sup>16)</sup>のものに項目を加えた「仕事強度」4項目（ $\alpha = 0.759$ , A労組のデータにて算出）、「ストレス反応」8項目（ $\alpha = 0.873$ , 同）

を用いた。B支部独自の設問としては、ヒアリングの結果に基づいて5人で検討した「B工場の現状」23項目を使用した。共通設問（表1）はすべて5件のリッカート尺度を用いており、尺度得点は項目の合計点を用いている（得点が高いほど該当する意識が強い）。「B工場の現状」については、「そう思わない」-「そう思う」の5件リッカート尺度を用いた。

結果：表2に共同調査、A労組、B支部の各指標の標準得点による平均と標準偏差を示す。標本のサンプリング率が異なるため、標準得点は各標本と共同調査の平均の差を共同調査の標準偏差で除して求めた（「仕事強度」「ストレス反応」については、データが集積されていないため、A労組の平均値と標準偏差を用いた）。なお、標準得点は数値の比較のために算出しているが、以降の分析では基本的に標準化されていない得点を用いている。標本の比較を行うために、組織（共同調査、A労組、B支部）、性別、年代（30歳未満、30歳以上40歳未満、40歳以上50歳未満、50歳以上）、職種（専門・技術・研究、事務、技能・現業）の4要因の主効果および全ての交互効果をモデルに含めた分散分析を行い、組織の主効果について確認した（各変数のモデル全体は全て $p < 0.001$ で有意）。特に重要な指標とみなすことができる「仕事の楽しさ」「ワーク・モチベーション」「ストレス反応」のいずれにおいても、A労組とB支部の間では有意な差がみられ、加えて、「仕事の楽しさ」は共同調査の平均からも有意に低いことが明らかとなった。一方で、会社のネームバリューや従業員への影響力に関連する、「会社・仕事の社会的評価」「コミュニケーション」「会社関与」の値は共同調査より有意に高いことが示された。

これらの指標の影響関係を把握するために、共分散構造分析による共同調査、A労組、B支部の「仕事の楽しさ」の構造についての多母集団同時分析を行った。結果を図1に示す。初期モデルには山下<sup>13)</sup>の研究で提示されているものを使用し、十分な適合度指標が得られたため、最終モデルとして採用した。パス係数に等値条件を加えたモデルは棄却された（等値条件なしのモデルが正しいと仮定した場合 $p < 0.001$ ）ため、配置不変以外の等値条件を加えていないモデルを示している。測定不変が成立しないことから、B支部におけるそれぞれの意識の影響関係は、共同調査、A労組と大きく差異はみられないものの、影響の強さには違いがあるということになる。モデルの構造をみると、内発的動機付け（仕事の楽しさ）の媒介要因として自己決定（自律感）、有能性（有能感）があり、これらの仕事を遂行していくことで生み出される感覚に影響している職務の特性（職務自律性、多様性、フィードバック）が背後に位置している。上記以外の外発的な要因として、人間関係（上司との関

表1. 使用項目

尺度	項目	選択肢
仕事の楽しさ	今の仕事が好き 今の仕事に生きがいを感じる	「そう思わない」-「そう思う」
ワーク・モチベーション	今の会社にずっと勤めたい 今の仕事を続けたい	「そう思わない」-「そう思う」
有能感	仕事はよくできる方だ 仕事上の問題はたいてい解決できる	「そう思わない」-「そう思う」
自律感	仕事に自分の創意工夫が十分生かされている 自分で見通しを立てながら仕事をしている	「そう思わない」-「そう思う」
会社関与	自分の会社や参画している事業の将来に夢を持っている 自分の会社や参画している事業は社会的に意義がある	「そう思わない」-「そう思う」
職務自律性	自分の立てたプランやスケジュールどおりに仕事を進めることが認められている 仕事の手順や方法は自分の判断に任されている	「そう思わない」-「そう思う」
フィードバック	自分の仕事の成果は一目で明らかである	「そう思わない」-「そう思う」
職務多様性	毎日の仕事は単調である（逆転項目）	「そう思わない」-「そう思う」
職場の人間関係	職場の人間関係 職場の雰囲気 同僚・部下との関係	「不満である」-「満足している」
上司との関係	上司との関係 上司の指導力	「不満である」-「満足している」
コミュニケーション	会社は経営や生産に関する従業員の提案や意見をよく聞いてくれる 従業員の意見が企業活動に反映されていない（逆転項目） 従業員は会社の経営方針などを十分に知っている	「そう思わない」-「そう思う」
地位の満足度	昇進の可能性 職場での地位	「不満である」-「満足している」
給与・労働時間	給与の水準 休暇や労働時間	「不満である」-「満足している」
福利厚生	会社の施設や設備 会社の福利厚生	「不満である」-「満足している」
会社・仕事の社会的評価	仕事自体の社会的評価 会社自体の社会的評価	「不満である」-「満足している」
ストレス反応	仕事を終えたとき疲れきっている 疲れてぐったりすることがよくある 朝、起きたときから疲れきっている ちょっとしたことで腹を立てる 「こんな仕事、もうやめたい」と思うことがある 仕事について、何もかも途中で投げ出したいことがある 同僚や仕事の相手の気持ちを思いやるのが苦手と感じることがある 同僚や仕事の相手と、何も話したくなくなることがある	「あてはまらない」-「あてはまる」
仕事強度	家にいても仕事のことが頭から離れない 自分に課せられているノルマは高すぎる 食事や休憩の時間がなかなか取れない 仕事が忙しいので睡眠時間を削っている	「そう思わない」-「そう思う」

係、職場の人間関係）や外発的報酬（地位の満足度、給与・労働時間、福利厚生、会社・仕事の社会的評価）がモデルの下部に位置しており、これに加えて組織要因として会社との一体感やコミットメント（会社関与）や従業員と会社とのコミュニケーション（コミュニケーション

ン）が動機付けに影響するものとされている。B支部の特徴として、「仕事の楽しさ」への「職場の人間関係」からのパス係数が共同調査、A労組と比較して有意に高く、人間関係が仕事の楽しさを左右する程度が相対的に大きいということが読み取れる。また、「会社・仕事の

表 2. 仕事への動機付け, ストレス関連尺度の標準得点 (標準偏差) と分散分析

	共同調査	A 労組	B 支部	多重比較 (Tukey, $p < 0.05$ )
仕事の楽しさ***	0.000 (1.000)	0.069 (0.971)	- 0.295 (0.990)	A > B, 共 > B
ワーク・モチベーション***	0.000 (1.000)	0.280 (0.945)	0.010 (0.964)	共 < A, A > B
有能感	0.000 (1.000)	0.077 (0.947)	- 0.171 (0.976)	
自律感**	0.000 (1.000)	0.283 (0.994)	- 0.118 (1.020)	共 < A, A > B, 共 > B
会社関与**	0.000 (1.000)	0.150 (0.907)	0.086 (0.907)	共 < A, 共 < B
職務自律性***	0.000 (1.000)	0.329 (0.896)	- 0.058 (0.956)	共 < A, A > B, 共 > B
フィードバック	0.000 (1.000)	- 0.021 (0.999)	- 0.108 (0.970)	
職務多様性	0.000 (1.000)	0.234 (0.940)	- 0.025 (1.014)	
職場の人間関係***	0.000 (1.000)	0.216 (1.054)	- 0.089 (1.031)	共 < A, A > B, 共 > B
上司との関係***	0.000 (1.000)	0.344 (0.983)	0.029 (0.898)	共 < A, A > B
コミュニケーション***	0.000 (1.000)	0.424 (0.920)	0.281 (0.853)	共 < A, A > B, 共 < B
地位の満足度	0.000 (1.000)	0.037 (1.063)	- 0.054 (0.991)	
給与・労働時間**	0.000 (1.000)	0.181 (0.937)	0.044 (0.930)	共 < A, A > B
福利厚生*	0.000 (1.000)	- 0.001 (1.029)	- 0.097 (0.944)	A > B, 共 > B
会社・仕事の社会的評価***	0.000 (1.000)	0.510 (1.024)	0.448 (1.019)	共 < A, 共 < B
ストレス反応**		0.000 (1.000)	0.298 (0.931)	
仕事強度***		0.000 (1.000)	0.311 (1.001)	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

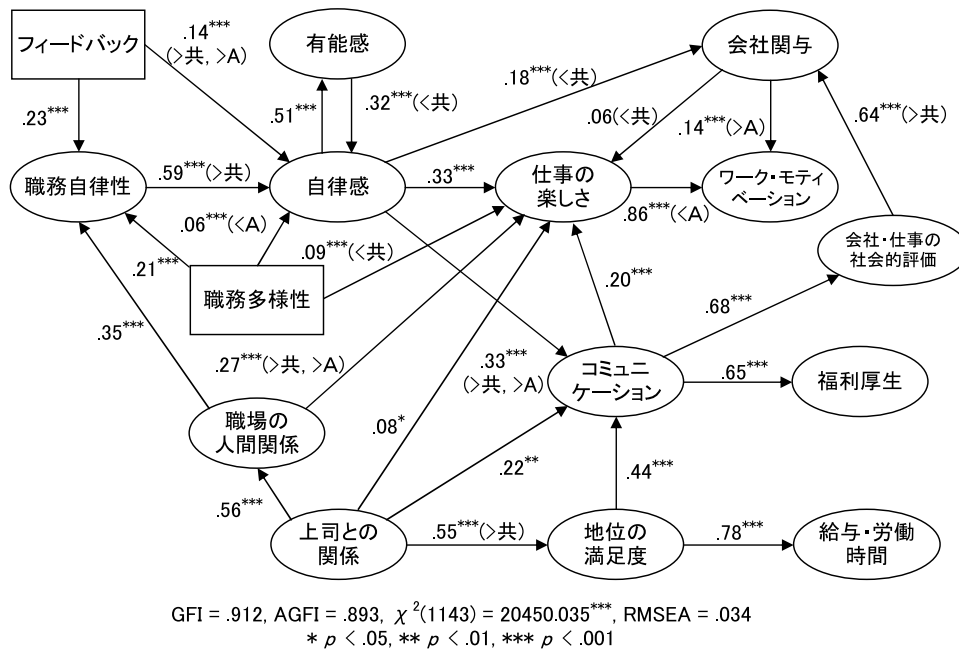


図 1. 「仕事の楽しさ」構造の多母集団同時分析 (B 支部に関連する結果のみ掲載, 従属観測変数および誤差は省略, 数値は標準パス係数, 括弧内は  $p < 0.05$  でパス係数に有意差がみられた組織)

社会的評価」から「会社関与」を経由して「仕事の楽しさ」「ワーク・モチベーション」へ至る影響にも組織間の違いがみられた。「会社・仕事の社会的評価」から「会社関与」への影響は共同調査より B 支部で強いことが示され、「会社関与」から「仕事の楽しさ」への影響は、共同調査、A 労組が有意であるのに対し、B 支部は非有意であることが示された。一方で、「会社関与」か

ら「ワーク・モチベーション」への影響は A 労組より B 支部で強く、「仕事の楽しさ」から「ワーク・モチベーション」への影響は逆に A 労組より B 支部で弱くことが示されている。つまり、「ワーク・モチベーション」を支える仕事要因と会社要因のうち、B 支部では会社要因の影響が比較的強いことが示されたといえる。

また、「B 工場の現状」のうち、分布に極端な偏りが

ある2項目を除いた21項目と、主要な指標との相関係数を表3に示す。「B工場の現状」は、一般的なストレス調査だけでは把握できない要因を捉えることを意図していることから、「ストレス反応」については、一般的ストレスモデルで要因として挙げられることの多い「自律感」(コントロール)「仕事強度」「職場の人間関係」「上司との関係」の影響を除いた偏相関も求め、B工場独自の要因の影響を検証した。「B工場の現状」項目は、可能な限りヒアリング時に語られた言い回しを用いて構成されているため、具体性が高く、各指標との関連を確認することで、B支部の心理的問題の背景が把握しやすくなると考えられる。サンプルサイズが大きいため、 $p$ 値はほぼ全てが有意になってしまうことから、絶対値が一定の値(0.35)以上の相関係数を基準にみると、「ストレス反応」やその主要な要因と考えられる「仕事強度」に対して、仕事量の多さと業務分担の混乱、雰囲気や人間関係の悪化についての項目が関係していると読み取ることができる。「ストレス反応」の偏相関においても、いくつかの項目で弱くはあるが関連がみられた。また、「仕事の楽しさ」「ワーク・モチベーション」についても、ある程度の関連が示された。

考察：仕事への動機付けやストレス反応に関する分散分析及び多重比較からは、人員構成比の違いからではなく、B工場独自の職場環境によって、B支部組合員のメンタルヘルスが損なわれていることが確認された。「会社・仕事の社会的評価」「コミュニケーション」「会社関与」は高い値を示しているが、これらの指標は会社のもつ社会や従業員への影響力に関連するものであり、A労組においても高い値を示していることから、大手企業であるA社全体の風土がB支部の結果においても現れているに過ぎないと解釈できる。

「仕事の楽しさ」構造の組織感比較からは、B支部に特徴的な結果として、「職場の人間関係」が「仕事の楽しさ」に与える影響が大きいことと、「ワーク・モチベーション」を支える仕事要因と会社要因のうち、会社要因の影響が大きいことが示された。前者の結果は、ヒアリングにて確認された人間関係や雰囲気の悪さが、仕事の楽しさを強く阻害する影響力を持っていることの現れであると解釈できる。後者の結果は、働き続けるという意欲が、仕事そのものの楽しさによって影響される程度が相対的に弱く、大企業であるA社の社会的評価によって比較的強く影響を受けるという意味で、組合員が外発的な報酬に動機付けられている程度が強いと解釈することができる。B支部内の共分散から得られた分析結果に、B支部自体の指標の平均を当てはめて解釈することは厳密には誤りであるが、「職場の人間関係」の値が低く、「会社・仕事の社会的評価」「会社関与」の値が高いことは、上記の解釈の補強となると思われる。また、

このモデルは、構造の確認だけではなく、仕事への動機付けを強めるためにどの要因を高めることが有効であるかを確認することにも有効であり、認知的評価理論の通り、自己決定性や有能性を高めることが、B支部においても内発的な動機付けを強化することに役立つことを示していると考えられる。

「B工場の現状」の分析においては、因子分析を行って共通因子を抽出し、尺度化する手続きも合理的であると考えられるが、具体性を保った項目を重視し、項目ごとの相関係数を算出した。結果より、ヒアリングで得られたB工場の状況の多くが、ストレスとその要因の背景になっていることが確認できた。一部の組合員は、仕事量の多さと雰囲気の悪化などによって、軽口や冗談を言うこともできず、人間的な感情を持ってなくなっている人間疎外の状況におかれ、ストレスが高まっているものと考えられる。また、一般的ストレス要因の影響を除いた「ストレス反応」との偏相関においても弱い関連がみられたことから、これらの状況はB工場特有の要因となっていることが推察される。加えて、「仕事の楽しさ」「ワーク・モチベーション」との相関からは、ストレスフルな職場環境のために仕事への動機付けも悪影響を受けていることが示唆されたと考えられる。

### 3) 調査結果の活用

報告書の提出後、B支部にて調査結果の報告会が開催され、分析結果が組合役員の実感と一致していることが確認された。また、調査結果はA労組を通じて労使協議会にてA社社長へと報告され、その結果に基づいて労使での対策がとられることになった。

対策の主なものとしては、「職場の人間関係」が「仕事の楽しさ」に与える影響が大きいという分析結果に基づいた、コミュニケーション強化のための取り組み(各種イベント・飲み会、職場懇談会でのコミュニケーション促進など)、業務の分担や指揮系統の改善のための管理職への働きかけ(事業部トップと管理職の面談、管理職研修)、業務負荷軽減のための個別対策(長時間勤務者やその上司などへのB支部からの個別フォロー)や、事業部や職種別の集計を用いた各職場への調査結果の説明などが試みられた。筆者らは、B支部組合役員を対象としたストレスや働きがいについての講演、B工場管理職を対象としたB工場の現状と対策についての講演など、いくつかの対策に関与することになったが、対策の立案および施行は労組及び会社が主体となっている。

なお、相関係数や共分散を用いた要因分析は、母集団において一方の指標が高ければ他方の指標も高く、一方が低ければ他方も低い(正の相関/共分散の場合)という関係の分析であるため、既に指標の高い層において要因を高めた場合の影響の予測には適用が困難である。そ

表 3. B 支部の現状と動機付け, ストレス関連尺度の相関係数

	平均値	標準偏差	仕事の 楽しさ	ワーク・ モチベー ション	ストレス 反応
オーバーワークで仕事が雑になっている	3.585	0.993	-0.304***	-0.323***	0.435***
指揮系統が混乱している	3.350	1.078	-0.297***	-0.312***	0.338***
公募での異動を考えている人が多い	3.198	0.960	-0.293***	-0.359***	0.378***
仕事のことばかり考えて、人間的な感情をもてない	2.891	1.119	-0.291***	-0.304***	0.483***
無駄な会議が多い	3.342	1.074	-0.284***	-0.302***	0.344***
向上心のある人が少ない	3.206	0.933	-0.271***	-0.273***	0.290***
XX (作っている製品) のことをよく分かっている上司が少ない	2.988	1.027	-0.266***	-0.266***	0.283***
自分の能力を超えた仕事がきても断れない	3.220	1.057	-0.264***	-0.266***	0.411***
全般的な仕事の管理 (スケジュールや割り振りなど) をしている 上司がいない	3.129	0.998	-0.257***	-0.258***	0.255***
本来の業務とは関係のない仕事までやらされている	3.066	1.094	-0.254***	-0.287***	0.352***
トラブルを未然に防ごうという意識が薄い	3.225	1.055	-0.246***	-0.230***	0.270***
上司や同僚との交流を深めるためのイベントが少ない	3.573	0.978	-0.240***	-0.211***	0.191***
仕事に冗談や軽口を言える雰囲気がない	2.856	1.135	-0.240***	-0.249***	0.365***
仕事上のシステムやマニュアルがない	3.408	1.015	-0.234***	-0.243***	0.278***
デマや悪い噂が飛び交っている	2.681	1.067	-0.234***	-0.235***	0.397***
職場の掃除や整理整頓ができていない	3.477	1.034	-0.231***	-0.244***	0.303***
家族とゆっくり過ごす時間をもてない	3.062	1.178	-0.220***	-0.257***	0.349***
特定の人に仕事が集中している	3.662	0.997	-0.211***	-0.213***	0.304***
人の入れ替わりが激しい	3.611	1.072	-0.179***	-0.136***	0.255***
残業が減った	2.809	1.146	0.087***	0.142***	-0.109***
新人指導がしっかりしている	2.432	0.948	0.277***	0.220***	-0.157***

	自律感	仕事強度	職場の 人間関係	上司との 関係	ストレス 反応 (偏相関)
オーバーワークで仕事が雑になっている	-0.173***	0.436***	-0.247***	-0.240***	0.194***
指揮系統が混乱している	-0.172***	0.281***	-0.280***	-0.325***	0.142***
公募での異動を考えている人が多い	-0.189***	0.298***	-0.256***	-0.249***	0.193***
仕事のことばかり考えて、人間的な感情をもてない	-0.174***	0.445***	-0.325***	-0.197***	0.232***
無駄な会議が多い	-0.118***	0.288***	-0.233***	-0.276***	0.168***
向上心のある人が少ない	-0.196***	0.204***	-0.292***	-0.272***	0.135***
XX (作っている製品) のことをよく分かっている上司が少ない	-0.134***	0.247***	-0.246***	-0.307***	0.107***
自分の能力を超えた仕事がきても断れない	-0.120***	0.440***	-0.213***	-0.175***	0.177***
全般的な仕事の管理 (スケジュールや割り振りなど) をしている 上司がいない	-0.146***	0.231***	-0.231***	-0.373***	0.088***
本来の業務とは関係のない仕事までやらされている	-0.075**	0.313***	-0.190***	-0.232***	0.191***
トラブルを未然に防ごうという意識が薄い	-0.126***	0.202***	-0.258***	-0.255***	0.121***
上司や同僚との交流を深めるためのイベントが少ない	-0.150***	0.170***	-0.233***	-0.280***	0.030
仕事に冗談や軽口を言える雰囲気がない	-0.163***	0.349***	-0.411***	-0.197***	0.111***
仕事上のシステムやマニュアルがない	-0.130***	0.273***	-0.246***	-0.259***	0.075**
デマや悪い噂が飛び交っている	-0.117***	0.290***	-0.343***	-0.240***	0.206***
職場の掃除や整理整頓ができていない	-0.154***	0.256***	-0.238***	-0.251***	0.135***
家族とゆっくり過ごす時間をもてない	-0.131***	0.415***	-0.165***	-0.149***	0.120***
特定の人に仕事が集中している	-0.057*	0.274***	-0.179***	-0.230***	0.143***
人の入れ替わりが激しい	-0.080**	0.186***	-0.160***	-0.209***	0.139***
残業が減った	0.036	-0.142***	0.059***	0.073***	-0.035
新人指導がしっかりしている	0.195***	-0.117***	0.227***	0.261***	-0.008

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ , 下線は相関係数の絶対値が0.35以上.「ストレス反応 (偏相関)」は「自律感」「仕事強度」「職場の人間関係」「上司との関係」の関係を除いた偏相関.  
「平均値」は「1. そう思わない」～「5. そう思う」の平均値.

のため、報告においては、事業部・職種別集計などを提示し、指標の低い事業部や職種に対して重点的に対策を行う方が有効であるとの提言を行っているが、対策は基本的にB工場全体を対象として行われ、事業部・職種別集計などに基づいた特定のセクションへの介入は行われなかった。

4) 調査2

経緯・目的：1年後、労使での対策の効果を確認するために再度調査を行って経年変化を知りたいというB支部の意向から、筆者らが再び調査を受託し、B支部での経年変化を確認し、労使での対策の効果を検証した。先述の通り、筆者らは労使での対策の策定および施行のプロセスには関わっていないため、対策が調査結果に基づいた有効な手法であるかどうかを直接的には判断できない。そのため、対策を設問として測定したものを要因とした重回帰分析を行うことで、有効な対策を統計的に検証することを試みた。

時期・対象：翌(X+1)年5月にB支部を通じてB支部組合員全員を対象に無記名の質問紙を配布し、1,895名(男性97.1%,女性2.9%,平均年齢34.1歳,標準偏差7.9)の回答を得た(回収率85.1%)。

尺度：質問紙は調査1で用いたものに変更を加えた約200項目から成る。本分析では調査1で用いたものに加えて、労使での対策の有効性を確認するために作成した「対策の効果」23項目を用いた。

結果：表4にB支部2回目の各指標の標準得点による平均を示す。標準得点は調査1と同様の手続きで求めた。組織(共同調査, A 労組, B 支部1回目, B 支部2回目)、性別、年代、職種の4要因の主効果および全ての交互効果をモデルに含めた分散分析を行い、組織の主効果について確認した(各変数のモデル全体は全て $p < 0.001$ で有意)。地方をまたいだ人事異動によるサンプルの違いの影響を確認するために、X年から翌年にかけて、他地方からB工場に異動した部署及び、B工場から他地方に異動した部署を省いて行った分析からも同様の結果が示されたため、標本の違いはほとんどないと考え、データを省いていない分析の結果を示している。「仕事の楽しさ」「ワーク・モチベーション」「ストレス反応」のいずれにおいてもB支部のX年調査と翌年調査との間には有意な差が確認され、「仕事の楽しさ」「ワーク・モチベーション」が向上し、「ストレス反応」が低下していることが示された。それらの要因となる指標においても多くは翌年調査がポジティブな傾向であったが、A 労組のX年調査との比較では有意にネガティブな結果であることが示された。

これらの推移が、X年調査の結果に基づいて労使が取り組んできた対策による改善といえるかどうかを確認するために、X年から翌年への変化の要因分析を試みた。それぞれの対策を知っており、有効だと感じている組合員の意識が、そうでない組合員よりも向上していることが示されれば、対策が有効であったと判断できると考え

表4. B支部調査2回目の仕事への動機付け、ストレス関連尺度の標準得点(標準偏差)と分散分析

	B支部2回目	多重比較 (Tukey, $p < 0.05$ )
仕事の楽しさ ***	- 0.196 (0.959)	共 > B2, A > B2, B < B2
ワーク・モチベーション ***	0.110 (0.917)	共 < B2, A > B2, B < B2
有能感	- 0.220 (0.954)	
自律感 **	- 0.022 (0.976)	A > B2, B < B2
会社関与 **	0.101 (0.876)	共 < B2
職務自律性 ***	0.080 (0.924)	共 < B2, A > B2, B < B2
フィードバック	- 0.029 (0.925)	
職務多様性	0.002 (0.944)	
職場の人間関係 **	- 0.084 (1.005)	共 > B2, A > B2
上司との関係 ***	0.105 (0.938)	A > B2
コミュニケーション ***	0.357 (0.809)	共 < B2
地位の満足度	- 0.014 (0.967)	
給与・労働時間 **	0.138 (0.889)	共 < B2, B < B2
福利厚生	0.009 (0.934)	
会社・仕事の社会的評価 ***	0.485 (0.976)	共 < B2
ストレス反応 **	0.204 (0.945)	A < B2, B > B2
仕事強度 ***	0.106 (0.962)	A < B2, B > B2

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

多重比較はB2 = B支部2回目に関連する共同調査, A 労組, B 支部1回目との比較結果のみ掲載。



られる。

本調査は匿名で実施されているため、X年調査と翌年調査のサンプルに1対1の対応が取れておらず、個々人の推移に関して検討することができない。そのため、性別、年齢（3歳区分）、職種（13カテゴリ）、部署（80カテゴリ）の組合せごとに、「仕事の楽しさ」「ワーク・モチベーション」「ストレス反応」と対策の効果項目について、平均値を算出し、X年調査と翌年調査を対応させたものを分析に用いた。その際、対策の効果は項目によって選択肢が異なっているため、少なくとも組合員がその対策の影響を受けている、あるいは有効と判断しているとみなせるものを1、それ以外を0とコーディングし、1に該当する組合員が10人以下の項目を除外した16項目について平均値を算出した。「仕事の楽しさ」「ワーク・モチベーション」「ストレス反応」について、翌年の値を従属変数、X年の同変数と対策の効果を独立変数として、ステップワイズ法にて変数選択を行った重回帰分析の結果を表5に示す。また、各対策について、その対策を知っている組合員の割合と、イベント、窓口については参加あるいは利用した組合員の割合をそれぞれ算出した。その結果、「仕事の楽しさ」「ワーク・モチベーション」には、「A社経営陣への結果報告により、

B工場の事業所経営幹部に問題改善に本気で取り組むようにとの要請が下がったこと」がそれぞれ有意であり、さらに「仕事の楽しさ」に対してはB支部が開催した一つのイベントの回帰係数も有意であることが示された。「ストレス反応」に対しては、主に会社によるコミュニケーション支援が有意となっていた。一方、個別対応を主とした各種相談窓口や、外部機関主催のメンタルヘルスチェックは有意でないことが示された。

考察：B支部の翌年調査は、X年調査と比較すると多くのポジティブな推移が確認されたが、X年のA労組からは有意にネガティブな結果であった。加えて、B支部での精神疾患休職者数自体には変化はなかったとの情報を受けている。つまり、B支部の意識にはある程度の改善がみられるものの、課題が解決されたとはいえない。特に、変化は仕事の裁量性や仕事量に関わる要因を中心に起こっており、X年調査においてB支部の心理的問題の主要な要因と考えられた「職場の人間関係」の指標は改善されていない。また、組織的な事情により、翌年のA労組のデータを集めることが不可能であったため、この向上がB支部における対策の効果による改善であるのか、A労組全体での向上であるのかは判断できない。この問題に対して、数値の変化が対策の効果による改善

表5. 各種対策の有効性についての重回帰分析と認知率、利用率 (n = 372)

	仕事の 楽しさ	ワーク・ モチベ ーション	ストレス 反応	認知率 (%)	利用 (参加) 率 (%)	
X年調査の同変数	0.226***	0.246***	0.318***			
A社の対策	A社経営陣への結果報告により、B工場の事業所経営幹部に問題改善に本気で取り組むようにとの要請が下がったこと	0.126*	0.111*	20.5		
	コミュニケーション支援施策J		0.099	60.5		
	管理職へのメンタルヘルス研修			36.7		
	管理職に対して、職場のコミュニケーション促進を行うように通達がなされたこと	0.098		40.2		
B支部の 対策	イベントK			69.5	9.9	
	イベントL	0.093	0.080	-0.094*	74.0	3.2
	イベントM				79.4	7.7
	イベントO				72.5	3.5
	イベントP	0.133**			76.9	12.4
	イベントQ		0.087		72.1	3.9
	年休未取得者、長時間外労働者への個別フォロー				41.3	
各種相談 窓口	外部EAP相談窓口		0.082	35.6	4.9	
	外部EAP実施のメンタルヘルスチェック			55.4	16.1	
	社内健康管理室相談窓口			-0.094	57.7	6.2
	A労組契約の医療情報サービス相談窓口			38.7	4.1	
	A労組上部団体の健康相談窓口			37.7	3.3	
自由度調整済みR <sup>2</sup>	0.128***	0.127***	0.178***			

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , \*\*\* $p < 0.001$ .

といえるかどうかを確認するために行った要因分析からは、完全な検証とはいえないものの、ある程度は改善の効果を確認できる結果が示されたと考えられる。アグリゲートデータを用いた分析であることもあり、決定係数は高いとはいえないが、個人が特定できる質問紙においては、評価懸念などによる回答の歪みが出やすいことを考えると、慎重さを保ちつつこれらの結果を参考にすることは有益であろう。

「仕事の楽しさ」「ワーク・モチベーション」の変化に対して、改善への会社の姿勢が影響していることは、ホーソン工場における Mayo<sup>17)</sup> の実験で確認された、人間的配慮の効果と類似しているものと思われる。人間疎外ともいえる状況に置かれたB支部組合員に対して、経営陣が自工場の問題に関心を持ち、対策を推進させたという事実は、A労組からA社社長へのX年調査報告の直後に、A社社長がB工場の経営幹部に改善への要請を直接行ったという劇的なエピソードと相まって、組合員の意識向上に影響したものと考えられる。また、ストレス対策の成否に関連する要因の一つとして、Karasek<sup>6)</sup> が労働組合の関与と労使共同での介入の重要性を指摘しているように、労働組合の活動からこの変化が生じたということも、心理的に意味がある可能性が考えられる。ただし、認知率は高くはないため、効果の範囲は限定されているものと思われる。「ストレス反応」に対しては、主に会社のコミュニケーション促進が影響していることが示されたが、人間関係の活性化までは至らず、部分的な影響を及ぼすに留まっているものと考えられる。また、B支部が主催したイベントのいくつかも、意識の改善に関係している可能性が示されたが、認知率は高いものの参加率は高く10%前後という低率であった。働きかけを工夫することで、より有効な支援ができるものと思われる。一方、EAPなどの各種相談窓口の影響力はほとんどみられないことが示された。この結果は、個別対応を主とした介入は効果が薄いというKarasek<sup>6)</sup> の指摘と一致しているが、認知率や利用率が低いことにより十分な効果を発揮できていない可能性も考えられる。

### Ⅲ. まとめ

心理的問題への介入の必要性を組織的に判断するには、実態把握が不可欠であり、その実態把握は実証的かつ具体的であるほど説得力が増すものと考えられる。特に、本事例での受託調査のように、分析と対策の主体が異なる場合、詳細な分析を行うことは組織判断の材料や対策へのヒントとして有益であると考えられる。

本事例では、抽象的・一般的な共同調査項目と、ヒアリングから得られた具体的な独自項目を併用し、それぞれの影響を検証するという工夫や、記述統計と多変量解

析を組み合わせることで、実証的に職場の状況を把握する方法を提示した。組織の心理的問題の深刻さを把握するためには、組織のデータと基準となるデータを比較することが重要であり、これにはJCQや本事例で用いた共同調査のような大規模データを用いたt検定、分散分析などが効果的といえる。心理的問題が確認できた場合には、重回帰分析や共分散構造分析などを用いた構造分析による要因把握が有効であり、この際に、共通項目より具体性の高い独自項目も分析に用いることで、職場で拳がっている声や調査担当者の仮説を検証することが可能といえる。また、経年調査でA労組全体のデータを集めることができなかった本事例のように、不完全な調査計画においても、統計的手法の応用次第では示唆を得ることができるということも示されたと考える。

謝辞：本報告の執筆にあたり、A労組・B支部の調査担当者および執行部の皆様、また、(社)国際経済労働研究所の八木隆一郎専務理事兼統括研究員、橋爪裕子研究員にお世話になりました。ここに記して、心より感謝の意を表します。

### 文 献

- 1) 社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所。「メンタルヘルスの取り組み」に関するアンケート調査。労政時報 2005; 3652: 20-3.
- 2) 下光輝一, 小田切優子, 川上憲人. メンタルヘルスのための仕事のストレス要因などの職場環境等の改善—現状と課題. 産業ストレス研究 2004; 11: 87-92.
- 3) 労務行政研究所編集部. 最新調査—メンタルヘルス対策. 労政時報 2008; 3725: 2-22.
- 4) 社会経済生産性本部メンタル・ヘルス研究所。「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査結果. 労務事情 2009; 1156: 18-27.
- 5) 川上憲人. 職場におけるストレス対策の計画の作成と進め方. 産衛誌 2000; 42: 221-5.
- 6) Karasek, R. Stress prevention through work reorganization: A summary of 19 international case studies. Conditions of Work Digest 1992; 11: 23-41.
- 7) 川上憲人, 川島美枝子, 榎元 武, ほか. 職場におけるストレス対策—介入研究による効果評価—. 産業医学ジャーナル 1996; 19: 49-53.
- 8) Leka S, Griffiths A, Cox T. Work Organization & Stress. World Health Organization. [Online]. 2003 [cited 2009 Apr 10]; Available from: URL: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/stress/en/](http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/en/)
- 9) 川上憲人. 「仕事のストレス判定図」の完成と現場での活用に関する研究. 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. 労働省, 2000: 12-26.
- 10) 田中美由紀, 小田原努, 河島美枝子. 仕事のストレス判定図を用いたストレス対策の事例紹介—面接による個別対応と組み合わせた事例—. 産衛誌 2002; 44: 17-9.

- 11) Karasek RA. Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 1979; 24: 285-308.
- 12) Karasek R, Theorell T. *Healthy work*. New York: Basic Books, 1990.
- 13) Deci EL. *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum, 1975. 石田梅男訳. 内発的動機付け. 東京: 誠信書房, 1980.
- 14) 山下 京. 因果関係モデルによる若年従業員の「仕事の楽しさ」の分析. *大阪大学人間科学部紀要* 1996; 22: 95-110.
- 15) 山下 京. 働きがいの構造. 社団法人国際経済労働研究所編. ONION2: 参加関与型組織としての労働組合の再生—社会心理学からの提言—. 大阪: 社団法人国際経済労働研究所, 1996: 213-71.
- 16) 阿部晋吾, 八木隆一郎, 山下 京. 仕事強度とコントロール感がストレス反応と働きがいに及ぼす影響. *産業・組織心理学学会第19回大会発表論文集* 2003; 60-3.
- 17) Mayo, E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933. 勝本新次, 村本栄一訳. 産業文明における人間問題. 東京: 日本能率協会, 1951.

## Case report of an Attitude Survey Contributing to the Improvement of Psychological Problems in an Organization

Ryuji TAKAHARA

International Economy and Work Research Institute, Osaka Prefectural Labor Center 4F, 3-14 Kitahama-higashi, Chuo-ku, Osaka-shi, Osaka 540-0031, Japan

**Abstract:** When using attitude surveys to improve the psychological problems in an organization, its main objective is to provide material for organizational decision-making by exploring the necessity of countermeasures; and if countermeasures are necessary, the objective is to illustrate the factors behind the issues quantitatively. In this case study, we attempted to clarify the necessity of the organization to address the psychological problems its members carried; In order to find effective countermeasures, an attitude survey was performed. The questionnaire consisted of general survey items and items uniquely prepared for the organization. Based on the results of the questionnaire, countermeasures were proposed. After the proposed countermeasures were implemented, a follow-up investigation was conducted to evaluate the effect. Acting upon a request from a labor union, we conducted interviews at a regional plant of a major manufacturing company where many employees carry out strenuous tasks and sick leave due to mental illness is a frequent occurrence. Then, a questionnaire-based survey that reflected the results of the interviews was performed. Analyses of variance of the general survey items showed that the mental health and morale of the union members were significantly poor. Also, a comparison of structure

of consciousness using a multi-group structural equation analysis and a comparison with the survey items uniquely prepared for the organization indicated that a dehumanizing workload and a negative environment created by the high turnover rate and confusion in the chain of command had alienated the employees. These results were reported to the management by the union and they jointly implemented some countermeasures. A year later, a second survey that included items that reflected the countermeasures taken by the organization was conducted. Analyses of variance showed a significant improvement in the results, and multi-regression analysis using the aggregated data (baseline and post-intervention) showed that some of the countermeasures taken by the union and the management were probably effective. The results suggest that, when the party conducting the investigation and the party implementing the countermeasures are different, it would be effective to devise an investigation and a statistical analysis that can unravel the actual status of the organization based on the empirical findings, since it would provide useful materials for organizational decision-making and validation of the effects of the implemented countermeasures.

(*San Ei Shi* 2010; 52: 28-38)