

管理職・非管理職のソーシャルスキルと 職場ストレス・コーピングの特徴^{1) 2)}

田中 健吾³⁾

美奈川 悠⁴⁾

要旨

ソーシャルスキルが心理学的職場ストレスモデルにおいて果たす機能について、職位（管理職・非管理職）による差異を検討した。工業系企業男性従業員1784名を対象とした分析の結果、ソーシャルスキル得点はいずれの尺度においても管理職者が非管理職者より有意に高値であった。また、量的ストレス得点は、管理職者が非管理職者より有意に高く、質的ストレス得点は、非管理職者が管理職者より有意に高かった。管理職者はソーシャルスキルが高いことから、質的ストレスの生成を抑制できる反面、量的ストレスを増加させるリスクのあることが示唆された。また、ソーシャルスキルの高い管理職者は問題解決につながる積極的コーピング方略を、ソーシャルスキルの低い非管理職者は、消極的コーピング方略を多用すること等が示された。

キーワード：ソーシャルスキル、職位、心理学的職場ストレスモデル

1. 問題と目的

「他者との関係や相互作用を適切かつ効果的に行うための技能」（相川，1999）であるソーシャルスキルは、心理学的ストレス・プロセスにおいて、以下に述べる2つの機能を有することによって、心理的ストレス反応を低減する効果を持つことが知られている。

第一に、適切なストレス要因への対処方略，すなわちコーピング方略を採択するための資源としての機能が挙げられる。心理学的ストレス・プロセスにおけるソーシャルスキルは、個人がストレスに遭遇した際に利用可能なソーシャルサポートを獲得し、適切なコーピング方略を採択するための資源となることが指摘されている（Lazarus & Folkman,

1) 本研究は早稲田大学文学学術院・小杉正太郎名誉教授が主催する企業内EAP活動（Employ Assistance Program）および産業ストレス研究の一環として行われたものである。

2) 本研究の一部は、日本心理学会第70回大会（九州大学）において発表された。

3) 著者連絡先：〒533-8533 大阪市東淀川区大隅2-2-8 大阪経済大学経営学部
E-mail：kengot@osaka-ue.ac.jp

4) 本田技術研究所二輪R & Dセンター・カウンセリングルーム

1984). Riggio & Zimmerman (1991) も同様に、心理的ストレス過程におけるソーシャルスキルの役割について、次の2点を指摘している。1) ソーシャルスキルに優れている者は、他者と親密で質の高い関係を保つことができるので、ソーシャルサポートを自覚する基盤となるソーシャルサポートネットワークをより広汎に持つことができる。このため、高いソーシャルスキルを保持していることにより、ソーシャルサポートが増強される。2) ソーシャルスキルの高い者は、様々な社会的環境での問題解決方法に熟練している。このことがストレスフルな事態に巻き込まれた場合のコーピング資源の見積りに影響し、対処可能性の評定を高めることになる。したがって、高いソーシャルスキルを保持していることにより、種々の適当なコーピングの実行が促進される。これらのソーシャルスキルの機能によって、結果的に心理的ストレス反応が低減されるというのである。この様に、ソーシャルスキルは、心理学的ストレス・プロセスにおいて、コーピング方略の採択を直接的ないし間接的に規定する概念として位置づけられるのである。

心理学的立場からの職場ストレス研究では、ソーシャルスキルが、会社内での役割の不明瞭さや業務遂行上の裁量権不足などの質的負荷による職場ストレスと強い関連があることや(田中・小杉, 2003)、ソーシャルスキルの不足が職務遂行量と報酬額の低下と関連すること(Ferris, Wayne, & Witt, 2001)などが明らかにされている。このようなソーシャルスキルの心理的ストレス過程への影響は、ソーシャルスキルがコーピングの選択に影響した効果と考えられている(Lazarus & Folkman, 1984)。田中・小杉(2003)の調査結果によれば、ソーシャルスキルの高い従業員は心理的ストレス反応低減に有効である積極的・問題解決型のコーピングを、ソーシャルスキルの低い従業員は、心理的ストレス反応低減に好ましくない影響をもたらす回避的・問題放置型のコーピングを多く採択する特徴を持つことが明らかにされている(田中, 2003)。産業臨床場面で心理的ストレス反応を高く自覚している職場不適応者に対して、職場ストレスに対する有効なコーピングを示唆することが、彼らが早期に適応状態を確保する有効な対策であることが実証されていることから(小杉, 1998; 佐藤・島津・小杉, 2003)、ソーシャルスキルは、心理学的ストレスモデルにおけるコーピングに影響し、その結果として心理的ストレス反応を低減する重要な要因であるといえる。

一方、こうした心理的ストレス反応低減効果に影響する個人属性として、「職位」が注目されてきた。組織上の位置付け、労働法等の点で相反する特徴をもつ⁵⁾管理職者と非管

5) 労働基準法では、管理職者を非管理職者とは異なる取り扱いするための基準に関して法律が定められている(厚生労働省, 2002)。

「労働基準法」では、管理監督者を労働基準法第41条第2号により1) 労働時間、休憩及び休日に関する規定に該当しない労働者であり、2) 「事業の種類に関わらず監督若しくは管理の地位にある者、又は機密の事務を取り扱う者」としている。管理監督者以外の者は、1) では、第32条により「使用者は労働者に休憩時間を除き一週間について四十時間を越えて労働させてはならない」、
「使用者は一週間の各日については、労働者に、休憩時間を除き一日について八時間を越えて、労働させてはならない」、第34条「使用者は、労働時間が六時間を越える場合においては少なくとも四十五分、八時間をこえる場合においては少なくとも一時間の休憩時間を労働者に与えなければな

理職者の差異に注目した従来の職位に関する研究では、管理職者は、業務量過多、時間的切迫などの量的な慢性型職場ストレスを多く自覚している反面、非管理職者は、役割不明瞭、裁量権不足などの質的な慢性型職場ストレスを自覚しやすいことが示されてきた（小杉・大塚，2000；田中，1999）。また、小杉・大塚（2000）は、職位階層がフラットである企業では、職位の圧縮によって責任や管理的業務を遂行する機会が増加するため、必然的に管理職者は量的な慢性型職場ストレスを自覚することになるとして、職位がストレスを生起させる背景について指摘している。こうした職場ストレスの違いによって、発動されるコーピングが異なるため（小杉，1998）、異なる職場ストレスを持つ従業員には、異なる介入のアプローチが必要となる（Ronald, 1988）。

そこで本研究では、上記のような多くの研究報告例があり、異なるストレスを所有していることが明らかと考えられる管理職者と非管理職者の違いに注目し、ソーシャルスキルと職場ストレス・コーピングの特徴を検討することとした。この理由は、ソーシャルスキルには、社会的地位や年齢、知識などで差異が認められる事が指摘されているにも関わらず（相川，1996）、職場ストレス研究領域で、こうした差異を考慮した実証報告は少ないのが実情だからである。

管理職者と非管理職者のソーシャルスキルやストレス・プロセスに関する検討としては、管理職や上司といった役割の遂行を果たす役割送信者が、受信者側の従業員個人に与える影響に関して検討が行われたものなどが端緒となっている（Kahn et al., 1964）。これらの研究では、役割送信者に対する信用、尊敬、好意と役割葛藤および役割の曖昧さとの関係を調査したところ、役割送信者に対する信用、尊敬、好意が低く評定されると、役割葛藤および役割の曖昧さが高くなることが示されている。つまり、職位によって役割葛藤および役割の曖昧さといった役割ストレスが生起することが明らかにされている。

また、管理者としての役割そのものが心理的ストレス反応を引き起こす主たる規定因にもなりうることの指摘もある（田尾，1986）。役割は対人関係・活動性・義務・責任などから規定される変数であり、個人は役割遂行に多大な精力を傾けるため、そこから派生するさまざまな困難や脅威が大きなストレスとなる（Eckenrode & Gore, 1990; Lepore, Paslsane, & Evans, 1991; Pearlin, 1989）。組織での役割遂行義務により生じる役割ストレスは持続的で日常的に課せられるため、役割ストレスは慢性的な性質を持つことになる。したがって、付与の役割が異なる管理職者と非管理職者について詳細な検討を行うことは、臨床心理学的適応援助を考える上でも一定の有用性があるものと思われる。

らない」、第35条「使用者は、労働者に対して、毎週少なくとも一回の休日を与えなければならない」とされており、これらを超えて労働させたときには時間外や休日の割増賃金が必要とされる。管理職者は、これらの適用から除外される。

また、2)では、管理監督者の地位として「労働者が労働条件の決定その他労働管理について経営者と一体的立場にあり、自己の勤務について自由裁量の権限を有し、出退勤について厳格な制限を受けない地位にある（判例）」としている。そして、管理職者であるかどうかの判断にはこれらを実態に即して判断すべき（行政通達・判例）である、とされている。

2. 方 法

調査対象 工業系企業従業員を対象に調査を実施し、3401名から回答が得られた。回答が有効であった男性従業員2734名のうち、40代・50代の調査対象者を分析対象者とした。調査対象者の年齢分布は18～60歳であったが、30歳代以下は、年代に占める管理職者の割合が10%未満と低く、60歳代以上は対象人数そのものが全調査対象者の10%未満と少なかったため本分析から除外した。その結果、分析対象者は1784名（平均年齢=47.7歳、Range40～59, SD=5.18）であった。

調査時期 2003年10月から2004年3月。

調査材料 職場ストレススケール改訂版（Co-Labo: 小杉, 2003; 小杉ら, 2004）を実施した。職場ストレススケール改訂版（Job Stress Scale-Revised version: JSS-R）は、慢性型職場ストレスサー2尺度（過度の負担〔処理能力を超えた業務上の要求〕、過度の圧迫〔業務への過度の責任、時間やノルマによる過重負荷〕からなる「量的ストレスサー」および、役割不明瞭〔職場内での役割や立場、業務内容の曖昧さ〕、能力欠如〔職務遂行能力や職場内での権限の不足〕からなる「質的ストレスサー」）、会社内サポート尺度（話を聞いてくれたり、なぐさめてくれるなどの援助についての入手可能性）、コーピング3尺度（問題解決コーピング〔具体的・実地的な手段による対処〕、相談コーピング〔同僚や上司に相談するなどの社会的資源の活用による対処〕、問題放置コーピング〔問題解決を放棄したり、努めて遠ざかることによる対処〕）、心理的ストレス反応5尺度（イライラ感・身体不調感・緊張感・疲労感・憂うつ感）、ソーシャルスキル5尺度（領域別3尺度〔トラブルシューティング、マネジメント、コミュニケーション〕と、機能別2尺度〔表現スキル、解読スキル〕）、妥当性尺度（虚偽・緩衝）、およびフェイスシート（職番・氏名・年齢・性別・婚姻状態・同居者人数）から構成されている。上記の慢性型職場ストレスサー、心理的ストレス反応尺度およびソーシャルスキル尺度は、回答が5件法で行われ、各質問項目に対し、ストレスサー、心理的ストレス反応およびソーシャルスキルが高い順に、5点～1点が与えられるものである。サポート尺度については、回答は4件法で行われ、サポート量が多い順に4点～1点が与えられるものである。コーピング尺度については、回答は4件法で行われ、使用頻度が高い順に4点～1点が与えられるものである。本研究では、これらの尺度のうち、慢性型職場ストレスサー尺度、ソーシャルスキル尺度とコーピング尺度を使用した。

3. 結果と考察

職位別にみた領域別のソーシャルスキルの特徴

職位（管理職・非管理職）を要因とし、年齢を共変量に領域別ソーシャルスキル合計得点、および3下位尺度得点の偏差値を従属変数とした共分散分析を行った。その結果、ソーシャルスキル合計得点、トラブルシューティングスキル、マネジメントスキル、コミュニケーションスキルの各得点いずれも、管理職者が非管理職者よりも有意に高値であった

(表1, 全て $p < .001$)。3つの下位尺度における職位による得点差は、マネジメント、トラブルシューティング、コミュニケーションの順に大きく、職位によるソーシャルスキル得点の差異が最も顕著なのは、マネジメントスキルであるといえる。マネジメントスキルは、部下への指示出しや、複数の人からの仕事上の要請を上手く処理したりするスキルであるから、こうしたスキルの高い者が管理職の職位に就いていることは当然であろう。しかし、それ以外の基本的なスキルも管理職がかなりの程度上回っている。管理職者の要件は、仕事上のマネジメントだけでなく、職場での種々のコミュニケーション全般にわたってバランス良く対人行動を実行できる人材であることといえよう。

表1 管理職者・非管理職者のソーシャルスキル

尺度	下位尺度	管理職		非管理職		F
		M	SD	M	SD	
ソーシャルスキル	ソーシャルスキル合計	55.14	9.05	50.10	9.40	88.35***
	トラブルシューティング	53.73	9.22	49.75	9.72	54.78***
	マネジメント	56.14	8.31	50.91	9.18	99.52***
	コミュニケーション	53.23	9.22	49.65	9.40	43.19***
	表現スキル	54.17	9.42	49.43	9.42	90.97***
	解読スキル	52.26	9.02	49.76	9.71	25.65***

*** $p < .001$

職位別にみた機能別のソーシャルスキルの特徴

ソーシャルスキルの機能的分類に基づいた視点からも、同様に表現スキル得点および解読スキル得点の偏差値を従属変数とした共分散分析を行った。その結果、表現スキル得点 ($p < .001$)、解読スキル得点 ($p < .001$) のいずれも管理職者が非管理職者よりも有意に高値であった(表1)。職位による得点差は、表現スキルが解読スキルより大きく、領域別にみた管理職者のソーシャルスキルの高さは表現スキルの巧みさに裏付けられているものと考えられた。

部下に対する指示・指導や対外的なプレゼンテーションなど、管理職であることに由来するマネジメントスキルには、表現スキルの巧みさに左右される要因が多い。一方で、近年の上司に求められるソーシャルスキルには、積極的傾聴などに見られるように、いかに共感的に部下に接し、コミュニケーションを図るかが、人的資源管理上の重要な視点とされている(Mishima, Kubota, & Nagata, 2000)。この視点からは、リーダーシップ行動においても、バランスの取れたコミュニケーションが要求される管理職者の特徴が本研究でも確認されたといえる。

企業の管理スタイルの観点からコーポレート・ガバナンスを論じている井形(2011)は、ガバナンスを「統治」ではなく「規律」として捉え、新たな経営者の役割を提唱している。表現スキルの高さに依存する従来型のリーダーシップ・スタイルから生み出される「統治」

の発想に替わり、解読スキルを兼ね備えることによるバランスの取れた「規律」の醸成が企業組織の喫緊の課題であると考えられる。企業の管理職者のトップである経営者のリーダーシップについて、その効果性は7つの要素と独自の個性が結びあわされて決定されるとされる (Collins & Lazier, 1992)。7つの要素とはすなわち、信頼性・決断力・集中力・個人的接触 (Personal Touch)・ハード/ソフトな人間技術 (Hard/Soft People Skills)・伝達力 (Communication)・常なる前進である。こうした要素の多くがソーシャルスキルと関連する概念であり、昨今管理職者に求められる経営的役割の観点からも、管理職者のソーシャルスキルに注目することの重要性が示唆されるものと考えられる。

職位別の職場ストレスの特徴

職位を要因とし、年齢を共変量に量的ストレス得点および質的ストレス得点の偏差値を従属変数とした共分散分析を行った。その結果、量的ストレス得点は、管理職者が非管理職者より有意に高く ($p < .001$)、質的ストレス得点は、非管理職者が管理職者より有意に高かった ($p < .001$) (表2)。

ソーシャルスキルで一貫して認められた傾向は、質的ストレスには合致するものの、量的ストレスには当てはまらないことが示された。管理職者はソーシャルスキルが高いことによって、質的ストレスの生成を抑制することができる反面、量的ストレスを増加させるリスクがある可能性が示唆されたといえる。鳥津 (2004) は、役職の違いによって従業員を分類し、管理職は量的負荷をより多く自覚し、被管理職は質的負荷をより多く自覚することを明らかにしている。また、職位階層によって自覚される職場ストレスの総量が異なることを示している。本研究も概ねこれらと同様の知見を支持する結果となっている。これは、ソーシャルスキルには質的ストレスを直接低減する効果を有するという先行知見にも合致するものである (田中, 2009)。

量的ストレスとソーシャルスキルの相互の影響性については、職場内サポートを高めることで、間接的に質的ストレスを低減する効果があるとする指摘等を踏まえ、ソーシャルスキルの程度が強い影響をもたらすソーシャルサポート等の対人的要因を考慮した上で、職位の効果を総合的に判断する必要がある。Johnson & Hall (1988) による「仕事の要求度—コントローラー—ソーシャルサポートモデル」(Demand-Control-Support model) に見られるように、ソーシャルサポートを介在させた職場ストレスの検討は幅広く使用されており、国際的にもその有用性は実証されている (川上, 1999)。一方で、モデルの定義の曖昧性などの批判もなされている (Kristensen, 1995)。共に対人的要因であるソーシャルサポートとソーシャルスキルの位置づけや因果関係を明確にした上で、職業性ストレスに関する上記のようなモデル検討がなされれば、対人アプローチ (e.g., Segrin, 2001) の立場から職業性ストレスを理解することも期待できるものを思われる。

表2 管理職者・非管理職者のストレスおよびコーピング

尺度	下位尺度	管理職		非管理職		F
		M	SD	M	SD	
ストレス	量的負荷によるストレス	51.69	9.59	48.98	9.88	70.92***
	質的負荷によるストレス	42.97	8.55	51.19	9.62	306.56***
コーピング	問題解決	53.70	9.40	49.47	9.91	73.63***
	相談	49.26	9.78	48.10	9.55	19.85***
	問題放置	47.34	8.40	51.26	10.09	91.62***

*** $p < .001$

職位別のコーピングの特徴

3つのコーピング得点（問題解決、相談、問題放置）の偏差値を従属変数とした共分散分析を行った。その結果、問題解決得点と相談得点は、管理職者が非管理職者より有意に高く（ $p < .001$ ）、問題放置得点は、非管理職者が管理職者より有意に高かった（ $p < .001$ ）（表2）。ソーシャルスキルの高い管理職者は問題解決につながる積極的コーピングを多用し、ソーシャルスキルの低い非管理職者は、問題解決につながらない消極的コーピングを多用することが示された。両者で相談がそれほど高くないのは、若年層と比較して相談によるコーピングをあまり実行しない40・50歳代に分析対象者を限定したことによると思われる。なお、この結果は、管理職者と非管理職者で自覚するストレスの種類が異なることによる影響も考えられるため、各職位のコーピング採択過程については詳細な検討が必要といえる。

ところで、コーピング方略はストレスに対する認知行動レベルの具体的対処努力と捉えられており、コーピング方略の操作による行動理論的職場カウンセリングの有効性が指摘されている（小杉，1998）。したがって、特定の職務状況に対して実施するコーピング方略の漸次的改善を行うことにより、先行する職場ストレスおよび後続する心理的ストレス反応を低減することが可能となる。この視点に沿えば、職位に特徴的な量的ストレスないし質的ストレスを同定し、コーピング方略への具体的な介入を実行することが、職場ストレスの自覚の低減、さらに心理的ストレス反応の低減をもたらすといえる。非管理職者で多く自覚される質的ストレスとソーシャルスキルの関連性の強さが認められていることから、非管理職者に対して、積極的コーピング方略の発動につながるソーシャルスキルの獲得を支援していくことは、コーピングの漸次的改善にとって必要な対策となろう。

しかし一方で、そもそもソーシャルスキルを高い水準で獲得している管理職者に対して、どのようなコーピング方略を操作的に提示するかは、臨床心理学的職場適応援助を目指す心理臨床家にとっても頭の痛い問題である。「勤務時間が超過し休養時間の確保が難しい」といった、管理職者に特徴的な業務量過多や時間的切迫などの量的ストレスを自覚している付与の状況において、制約のある環境の中でも効果を発揮するコーピング方略の立

案が求められる。現在の研究動向を鑑みても、管理職者や経営管理層への対応は、実証的に明らかにされているとは言い難い面もあり、この分野での研究知見の蓄積および臨床的実践の洗練が今後の課題といえる。

引用文献

- 相川 充 1996 社会的スキルという概念 相川 充・津村俊充 編著 社会的スキルと対人関係 ——自己表現を援助する——, 対人行動学研究シリーズ1 誠信書房, 東京. Pp. 4-21.
- 相川 充 1999 社会的スキル 中島義明・安藤清志・子安増生・坂野雄二・繁榊算男・立花政夫・箱田裕司 編集 心理学辞典. 有斐閣, 東京, Pp. 340-371.
- Collins, J. C. & Lazier, W. C. 1992 *Beyond Entrepreneurship: Turning Your Business into an Enduring Great Company*. Prentice Hall; Englewood Cliffs.
- Eckenrode, J. & Gore, S. 1990 Stress and coping at the boundary of work and family. In J. Eckenrode & S. Gore (Eds.), *Stress between work and family* pp. 1-15. New York: Plenum.
- 井形浩治 2011 コーポレート・ガバナンスと経営者の新たな役割 角川学芸出版, 東京.
- Johnson J. V., Hall E. M. 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, 1336-1342.
- Kahn, R., Wolf, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- 川上憲人 1999 職業性ストレスの理論の変遷と現状 *ストレス科学*, 13, 230-237.
- 小杉正太郎 1998 コーピングの操作による行動理論的職場カウンセリングの試み *産業ストレス研究*, 5, 91-98.
- 小杉正太郎 2003 *Co-Labo アトラクス・ヒューマネージ*, 東京.
- 小杉正太郎・大塚泰正 2000 就業形態と経営状態がジョブ・ストレッサーに及ぼす影響——慢性型およびイベント方ジョブ・ストレッサーの2企業間比較—— *産業ストレス研究*, 7, 181-186.
- 小杉正太郎・田中健吾・大塚泰正・種市康太郎・高田未里・河西真知子・佐藤澄子・島津明人・島津美由紀・白井志之夫・鈴木綾子・山手裕子・米原奈緒 2004 職場ストレススケール改訂版作成の試み (I): ストレッサー尺度・ストレス反応尺度・コーピング尺度の改訂 *産業ストレス研究*, 11, 175-185.
- 厚生労働省 2002 *労働法全書 労務行政*, 東京.
- Lazarus & Folkman 1984 *Stress, appraisal, and coping*. New York: springer.
- Lepore, S. J., Paslsane, M. N., & Evans, G. W. 1991 Daily hassles and chronic strains: A hierarchy of stressors? *Social Science & Medicine*, 33, 1029-1036.
- Mishima, N., Kubota, S., & Nagata, S. 2000 The Development of a Questionnaire to Assess the Attitude of Active Listening. *Journal of Occupational Health*, 423, 111-118.
- Pearlin, L. I. 1989 The sociological study of stress. *Journal of Health Social Behavior*, 30, 241-256.
- Riggio, R. & Zimmerman, J. 1991 Social Skills and Interpersonal Relationships: Influences on Social Support and Support Seeking. *Advances, Personal Relationships*, 2, 133-155.
- Ronald, J. B 1988 Sources of Managerial and Professional Stress in Large Organizations In C. L.

- Cooper and R. Payne. (Eds), Causes, Coping and Consequences of Stress at Work.
佐藤澄子・島津美由紀・小杉正太郎 2003 心理ストレスモデルに基づく調査票を用いた職場
適応援助の実際, 産業ストレス研究, 10, 127-133.
- Segrin, C. 2001 Interpersonal Processes in Psychological Problems. Guilford Press: New York.
(田中健吾 監訳 2011 対人プロセスと心理的諸問題——臨床社会心理学の視座——, 晃
洋書房, 京都.)
- 島津美由紀 2004 職務満足感と心理的ストレス: 組織と個人のストレスマネジメント 風間
書房, 東京.
- 田中健吾 2003 職場ストレスと社会的スキル 教育と医学, 51, 62-69.
- 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, 京都.
- 田中健吾・小杉正太郎 2003 企業従業員のソーシャルスキルとソーシャルサポート・コーピ
ングとの関連 産業ストレス研究, 10, 195-204.
- 田中美由紀 1999 年代別・職位別にみた職場ストレスと職務満足感に関する検討——調
査および半構造化面接を用いて—— 産業ストレス研究, 7, 67-73.
- 田尾雅夫 1986 中間管理職者における役割ストレスと疲労感 心理学研究, 57, 246-249.