

女性管理職の職場ストレスに関する組織的要因 -性差・職位差を踏まえた検討-

Organizational Factors about Female Managers' Occupational Stress:
An Examination through Sexual Difference and Occupational Rank

牛尾奈緒美*1 志村光太郎*2 宇佐美尋子*3

Abstract

In this study, we verified female managers' continuous employment and active participation in organizational efforts, by considering evidence of female managers' occupational stress factors. As a result, we revealed three points: (1) low job control, (2) dissatisfaction to promotion and pay raise, (3) unperceived support from superiors and colleagues.

These occupational stress factors are primarily regarded as characteristic factors in non-managers. However in this study, we verified that female managers are more strongly aware of these occupational stress factors than male managers, and male non-managers have a similar tendency. Moreover we verified that female managers have a higher psychological and physical stress reaction than male managers and male non-managers.

キーワード

ストレッサー、ソーシャルサポート、役割等級制度

1. 問題提起

1.1 わが国における女性労働者の就業状況とメンタルヘルスの現状

労働力の低下が懸念されるわが国において、女性の潜在的労働力を顕在化し、継続的な就労につなげていくことや、女性の活躍による女性管理職の増加は大きな課題であるといえる。女性管理職の育成・登用には、前提として女性の就業継続と能力発揮の促進が不可欠であり、それを実現するための具体的な組織づくりが求められる。

しかし現実には、日本の女性の就労状況はほとんど改善されていない。女性の年齢階級別労働力率は、依然として結婚・出産期に低下するM字型カーブを描き、近年の晩婚化から労働率が最も低下する年齢は35～39歳に移行している(内閣府, 2013)。また、課長相当職の昇進標準年齢は39.4歳(実在最年少者平均35.9歳)であり、課長以上の管理職登用年齢に該当する女性の労働力が最も

低いという現状がある。実際、課長相当職の管理職に占める女性の割合は7.9%と(厚生労働省, 2013)、先進諸国と比べても非常に低いレベルであり(ILO, 2008)、労働力率の低下は女性の管理職昇進の可能性を狭めるマイナス要因となっている。

一方、近年、男性労働者よりも女性労働者のメンタルヘルスの悪化が認められているという報告がある(厚生労働省, 2012)。5年毎に実施されている厚生労働省の調査では、直近の2012年の調査において「仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスを感じる事項がある労働者」の女性の比率が男性の比率をはじめて上回った。また、男性管理職よりも女性管理職のほうが体力的疲労感を強く感じる傾向があることや(大藪, 2009)、仕事と家庭の多重役割によるストレスの自覚や管理職登用に対する自信の低さは男性よりも女性において顕著であることが示されている(古武, 2012)。

これらのことを鑑みると、女性管理職の積極的

論文受理日：2015.6.19 論文受稿日：2014.12.19

*1USHIO, Naomi：明治大学教授 (Professor, Meiji University)

*2SHIMURA, Kotaro：株式会社ヒューマネージディレクター (Director, Humanage, Inc.)

*3USAMI, Hiroko：聖徳大学専任講師 (Lecturer, Seitoku University)

登用には、継続就業の促進とともに、女性管理職のメンタルヘルス維持・向上及びそれを実現するための職場環境の整備が不可欠であり、女性管理職の職場ストレス要因を把握し介入の糸口を見出していくことが今後の女性の活躍推進に有効であるといえる。

1.2 職場ストレス要因に関する性差・職位差

職業のストレスに関する研究では、職場環境と疾病との間の因果関係及び両者間の媒介要因を仮定した多様なモデルが提唱され、ストレス反応や疾病発症のリスクファクターを究明することを目的に研究が行われている。例えば、Karasek (1979) の Job Demand-Control Model では、職場ストレスを仕事の要求度（仕事の量的負荷）とコントロール（「仕事のやり方に関する決定権」と「知識や技術の使用範囲」を意味する）という2要因の組み合わせから説明する。また、このモデルに、職場におけるソーシャルサポートを加えた Job Demand-Control-Support Model (Johnson & Hall, 1988) も提唱されており、職場ストレス要因として人間関係に起因するソーシャルサポートがあげられている。一方、Effort-reward Imbalance Model (Siegrist, 1996) は、ストレス反応を引き起こす要因として金銭的報酬、他者からの尊重、昇進などの「報酬」と個人が報酬を得るために費やした「努力」の2要因の不均衡をとりあげている。このような職場ストレス要因に関する性差や職位差に関する知見及び課題を以下に概観したい。

1.2.1 仕事の要求度（仕事の量的負荷）

仕事の量的負荷（量的ストレス）を表す指標として労働時間があげられる。宮城ら (2010) は各種先行研究の分析から、日本における労働者の長時間労働は世界においても際立っており、それがメンタルヘルス不調者増加の原因となっていると指摘している。また、黒田・山本 (2014) は従業員を追跡したパネルデータを用いて、労働時間の長さはメンタルヘルスを毀損する要因となりうることを実証している。属性別には、男性・40歳未満・大卒といったグループではサービス残業がメンタルヘルス悪化の要因としてあげられる一

方、女性や大卒以外の層では金銭対価の有無にかかわらず時間的な拘束が長くなるほどメンタルヘルス悪化の要因となることが示唆されている（黒田・山本, 2014）。労働政策研究・研修機構 (2011) の調査では、月間残業時間は、非管理職において平均24.9時間であり、これを性別で見ると、男性が28.5時間であるのに対し、女性は13.8時間となっている。また、管理職は平均31.8時間であり、これを性別で見ると、男性が31.9時間であるのに対し、女性は27.3時間となっている。つまり、非管理職、管理職とも、男性の方が女性よりも労働時間が長いことがわかる。ただし女性管理職は、男性管理職、男性非管理職よりは短いとはいえ、女性非管理職よりはかなり長くなっている。山口 (2013) も指摘しているように、長時間労働は女性にとって管理職要件の一つとなることがあげられる。

なお、仕事の量的負荷の自覚に関しては、労働量や労働時間だけではなく、フレックスタイム制など柔軟な働き方ができるかどうかにも影響していると考えられる。リージャス社 (2011) の調査によれば、勤務年数に関わりなく「柔軟な働き方を一切許可していない」と回答した日本企業は50.6%であり、世界平均の19%、アメリカの15%と比較して顕著に高い。また、「役職者に対して柔軟な働き方を許可している」と回答した日本企業は12%であり、これも、世界平均の40%、アメリカの35%と比較して顕著に低い。これらの結果から、他国と比較し日本では柔軟な働き方が許容されていないといえる。日本経営協会 (2014) の調査によれば、女性管理職が働き続けるうえで障害となるものとして「休暇がとりにくい (27.3%)」「仕事と生活のバランスがとりづらい (25.0%)」といった内容があげられており、実際、ワーク・ライフ・バランス施策の充実している企業では、正社員女性比率や管理職女性比率が高くなっていることが実証されている（山本, 2014）。

1.2.2 仕事のコントロール

Karasek (1979) は、仕事の要求度による心理的ストレス反応への影響が、管理職では小さく、組み立てラインの作業者では大きいなど職種に

よって異なることに注目し（川上，1999）、コントロールという要因を職場ストレスサーとして扱った。コントロールとは、「仕事のやり方に関する決定権」と「知識や技術の使用範囲」を意味する。コントロールの低さは仕事における質的な問題（質的ストレスサー）として捉えられ、裁量権の不足や責任の所在や範囲が分からない状況、果たすべき役割や仕事の内容や手順手続きが不明確な状況を指す。質的ストレスサーは、性差や職位による差が示されており、男性よりも女性で自覚されやすく、管理職よりも非管理職で自覚されやすい（宇佐美・小杉，2008；田中，1999）。管理職は、業務経験や能力によって従業員を管理監督するというより高度な職責を担うことから自由裁量の権限を有しているが、非管理職は、経験や能力の不十分さから立場上の権限が少なく、質的ストレスサーが高いことは当然であるといえる。また、女性の質的ストレスサーの高さにおいては、女性管理職の少なさから、男性よりも非管理職の傾向が強く反映されている可能性が指摘できる。しかし、先行研究において女性管理職の質的ストレスサーについての検討は不十分である。管理職になって得たものに関する調査（リクルート，2014）においては、「裁量権が広がった」及び「責任ある仕事を任される」と応えた割合が女性管理職より男性管理職で多くなっている。この傾向から、女性管理職と男性管理職が同様の裁量権や責任を与えられていない可能性も指摘され、検証の必要性があるといえる。

1.2.3 職場の人間関係及びソーシャルサポート

職場の人間関係の問題は、男女ともにストレスの原因の第一位に挙げられる組織要因である（厚生労働省，2012）。特に、この結果は女性に顕著である。他の調査においても、仕事をする上で大切だと思う項目の1番目から3番目までを合算すると、「良好な職場の人間関係（54.5%）」が最も高く、〈次いで、「自分の希望する仕事内容（50.9%）」、「適切な勤務時間・休日（46.2%）」となっており、〉性別では女性が男性を大きく上回っている（リクルートワークス研究所，2013）。このように、職場における人間関係は、従業員のメンタルヘルス

や業務遂行に影響する重要な要素であり、特に女性労働者において意識される環境要因であるとともに、女性のほうが男性よりも職場の人間関係が上手くいくよう配慮している傾向があると推察される。（JTBモチベーションズ，2009）。

職場の人間関係に起因する要因としてソーシャルサポートがあげられる。ソーシャルサポートは、疫学研究や地域精神衛生、看護学や心理学的ストレス研究など様々な研究領域で注目されている概念である。心理学的ストレス研究においては、ソーシャルサポートを1) ストレスサーとストレス反応の間に介在し緩衝機能をもたらす調整要因（Caplan, Cobb, French, Harrison, & Pinneau, 1975；LaRocco, House, & French, 1980；Hurrell & McLaney, 1988）、2) ストレスサーを直接低減する要因（LaRocco, et al, 1980）、3) ストレス反応を直接低減する要因（Caplan et al, 1975；LaRocco, et al, 1980）、4) ストレスサーそのもの（Johnson & Hall, 1988）、5) コーピングの資源として問題解決力を補強する原動力（Lazarus & Folkman, 1984；Cohen & Wills, 1985）として位置づけている。すなわち、ソーシャルサポートが不足している環境そのものがストレス要因となりうるとともに、ストレス緩衝効果やコーピング資源としての機能をもつ環境要因としてソーシャルサポートを捉えることができる。先行研究では、職位によるソーシャルサポートの差異が示され、非管理職は管理職よりも上司からのサポート期待量が高く、管理職は非管理職よりも同僚からのサポート期待量が高いことが示されている（宇佐美・小杉，2008）。

ソーシャルサポートの豊富化に向けた企業の取り組みは多く、例えばメンター制度などがあげられるが、そのほとんどが新入社員をはじめ若手社員を対象としており、管理職層に対するソーシャルサポートについては、あまり制度化されていないというのが現状である。特に、ロールモデルの少ない女性管理職に対するソーシャルサポートの現状を把握し、豊富化に向けた取り組みの必要性について検討することの必要性が指摘できる。

1.2.4 努力と報酬のバランス

多くの日本企業においては従来、能力主義のもと、「ゆっくりとした昇進」「遅い選抜」が特徴であった。しかし、日本生産性本部（2013a）の調査では、現行における人事制度（処遇制度）の考え方について、非管理職では、年功主義が29.9%、能力主義が51.9%、成果主義が18.2%、管理職では、年功主義が9.1%、能力主義が45.5%、成果主義が45.5%となっている。現在、能力主義とともに、成果主義を採用している企業が多いことが伺える。成果主義といっても、日本の企業においては多くの場合、アメリカ型の職務等級制度ではなく、能力主義的要素を色濃く残した役割等級制度が採用されている。役割等級制度とは、労働者に割当てられる仕事の範囲を限定せず、能力ある者に対して、より多くの、より大きな、より高度な仕事を柔軟に割当てると同時に、成果に応じた処遇を実現する人事制度である（岩出，2010）。能力主義（職能資格制度）においては、潜在的かつ長期的な能力が重視されるため、恣意的かつ年功的な処遇がなされる傾向にある。同時に、短期的には、1日当たりの生産性を尺度にした評価がなされる傾向にある。1日当たりであれば、時間当たりの生産性が低くとも、長い時間働けば、それだけ数値としては、生産性が高くなる。つまり、長時間労働は高評価の前提となっているのである（山口，2011）。ただし、日本の慣習上、過度の家庭的責任を担わざるをえない多くの女性は、男性ほど長い時間働けないため、1日当たりの生産性が低くなり、その結果、低い評価を受けている（牛尾・志村，2014）。役割等級制度においては、こうした能力主義的要素を残しつつ、成果主義に基づいた処遇がなされるため、処遇の恣意性、長時間労働は改善されるどころか、助長されかねない。

このような制度の下で、昇進や仕事の安定性などキャリアに関する報酬や、能力が発揮できていることへの満足感といった心理的な報酬、給与などの金銭的な報酬に納得できているのかといった状況は分析の余地がある。先行研究では、成果主義の導入による弊害を65.7%が感じており、その内容として「評価の妥当性を欠いている（63.5%）」、「長期的な仕事に取り組みにくい（49.7%）」、「チー

ムワークが悪化した（39.0%）」等があげられている（中野目，2009）。また、山口（2010）によると、日本企業における中間管理職や人事担当者の多くは、女性労働者に対して、「女性は結婚・出産すると離職してしまうので、人材投資は無駄になる」、および、「女性は男性に比べ生産性も向上心も低い」という、二種類のネガティブ・ステレオタイプを抱いていると指摘しており、そうした認識が、女性の努力と報酬のインバランスを生み出していることが予想される。

もっとも近年においては、女性の能力発揮やキャリアに関する取り組みも多く実施されている。日本生産性本部（2013b）の調査では、女性社員の意識を高めるために行っていることとして、「仕事の幅を広げるような異動や転勤等の機会を与えている」（55.4%）「チャレンジングな仕事の機会を与えている」（52.4%）と多く、「育成を念頭にいった計画的な配置・転換」が女性の活躍推進において最も効果のあった取り組みとしてあげられている。ただし実際問題として、先述したように管理的職業従事者における女性割合は多くの先進諸外国に比べると低い。日本経営協会（2014）の調査では、女性管理職には男性管理職との違い、女性管理職候補には同等の役職にある男性社員（職員）との違いについて尋ねたところ、「昇進・昇格の時」が28.0%にのぼっていることから、女性において昇進やキャリアに関する報酬への納得感について検証していくことが必要であることが指摘できる。

1.3 本研究の目的

以上の女性管理職のメンタルヘルスの現状と職場ストレス要因の性差・職位差における課題を踏まえ、本研究では、女性管理職の職場ストレス要因を明らかにしたうえで、女性管理職の継続就労及び活躍のための組織的な取り組みに対する考察を行うことを目的とする。職場ストレス要因としては、職場ストレスオーおよび職場環境要因としてソーシャルサポートをとりあげる。さらに、職場ストレス要因によって引き起こされる心身の状態を把握するため、心理的・身体的ストレス反応を把握する。検討においては、性差及び職位差を

踏まえることとする。すなわち、女性管理職、男性管理職、女性非管理職、男性非管理職の職場ストレス要因の比較から、女性管理職の特徴を抽出する。

本研究の新規性は、職場ストレス要因の性差・職位差を踏まえ、その比較において、従来は曖昧であった女性管理職の職場ストレス要因の特徴を明確にしている点にある。また、その特徴の原因について、マネジメント、人材育成、人事制度、組織風土にまで踏み込んで考察している点も、従来にない研究といえるだろう。

2. 方法

2.1 調査対象

19社の企業を対象に調査を実施し、21,955名から回答を得た。11企業の業種は、製造業6社、サービス業4社、金融業3社、建築業2社、不動産業2社、卸売業1社、情報通信業1社である。分析対象項目に1問以上無効な回答のあるもの282名を除外した21,673名を分析対象とした（有効回答率98.7%）。分析対象のうち、男性管理職は7,461名（30代10.1%・40代49.0%・50代以上40.9%）、女性管理職は421名（30代4.5%・40代63.7%・50代以上31.8%）、男性非管理職は9,403名（10代0.5%・20代30.2%・30代37.2%・40代18.8%・50代以上13.3%）、女性非管理職は4,388名（10代1.1%・20代25.2%・30代32.0%・40代27.7%・50代以上14.0%）であった。本研究における管理職とは、課長以上の役職者に該当する者としている。

2.2 調査時期

2012年7月から2014年9月。

2.3 調査票

職場ストレススケール『Co-Labo』（Job Stress Scale-Revised EAP版）の短縮版（小杉他，2004）を使用した。本調査票は、職場ストレススケール改訂版をEAPにおいて使用することを目的として改訂された多面的な職業性ストレス尺度である。このうち、職場ストレス尺度、ソーシャルサポート尺度、ストレス反応尺度を分析に使用

した。職場ストレス尺度は、「業務量過多」「時間的切迫」からなる「量的ストレス」、役割不明瞭」「裁量権不足」からなる「質的ストレス」を測定するものである。また、本研究では本尺度に加え、キャリアストレスおよび職場の人間関係ストレスを測定する尺度を独自で作成し追加した。「キャリアストレス（ $\alpha=.74$ ）」は、「昇進・昇給の不满（ $\alpha=.76$ ）」「能力未発揮（ $\alpha=.81$ ）」の2下位尺度からなる。「職場の人間関係ストレス（ $\alpha=.80$ ）」は、「上司との関係（ $\alpha=.82$ ）」「同僚との関係（ $\alpha=.58$ ）」「顧客との関係（ $\alpha=.86$ ）」の3下位尺度からなる。回答形式は、「まったくあてはまらない」から「よくあてはまる」の5件法である。ソーシャルサポート尺度は「上司からのサポート」及び「同僚からのサポート」の期待量を測定する尺度である。本尺度は「上司あるいは同僚が項目に挙げられている支援をどの程度してくれると思うか」という期待されたサポートを測定するものであり、「絶対ちがう」から「きっとそうだ」の4件法で回答する形式である。ストレス反応尺度は、心理的ストレス反応として「疲労感」「イライラ感」「緊張感」「憂うつ感」を測定する尺度である。研究では本尺度に加え、身体的ストレス反応を測定する尺度を追加した。「身体的ストレス反応（ $\alpha=.82$ ）」は、「循環器系の不調（ $\alpha=.76$ ）」「消化器系の不調（ $\alpha=.85$ ）」「神経系の不調（ $\alpha=.64$ ）」「生活習慣の乱れ（ $\alpha=.64$ ）」の4下位尺度からなる。回答形式は、「まったくあてはまらない」から「よくあてはまる」の5件法である。

2.4 分析方法

性と職位（管理職・非管理職）の組み合わせによる4区分（男性非管理職・女性非管理職・男性管理職・女性管理職）を独立変数、職場ストレス、ソーシャルサポート、ストレス反応の各下位尺度得点及び合計得点を従属変数とする一要因配置分散分析及びTukey法による多重比較を行った。

3. 結果と考察

3.1 女性管理職の職場ストレス

女性管理職の職場ストレスの特徴を把握するため、性別および職位の組み合わせによる4区分

(男性非管理職・女性非管理職・男性管理職・女性管理職：以下4属性と略記) による職場ストレスの比較を行った。結果を表1に示す。

上司との関係を除く全てのストレスにおいて、4属性による有意差が認められた。多重比較

表1 職場ストレスに関する一要因配置分散分析結果

	性・職位の区分	N	M	SD	F 値	多重比較
量的ストレス	① 男性非管理職	9403	12.8	3.45	316.2 ***	②<④①<③
	② 女性非管理職	4388	11.3	3.39		
	③ 男性管理職	7461	13.3	3.25		
	④ 女性管理職	421	12.7	3.19		
業務量過多	① 男性非管理職	9403	6.9	1.84	149.4 ***	②<①<③ ②<④
	② 女性非管理職	4388	6.4	1.88		
	③ 男性管理職	7461	7.1	1.72		
	④ 女性管理職	421	7.0	1.76		
時間的切迫	① 男性非管理職	9403	5.9	1.97	396.3 ***	②<④①<③
	② 女性非管理職	4388	5.0	1.88		
	③ 男性管理職	7461	6.2	1.85		
	④ 女性管理職	421	5.7	1.86		
質的ストレス	① 男性非管理職	9403	10.6	2.88	238.3 ***	③<④①<②
	② 女性非管理職	4388	11.0	2.70		
	③ 男性管理職	7461	9.7	2.93		
	④ 女性管理職	421	10.5	2.85		
役割不明瞭	① 男性非管理職	9403	4.8	1.56	42.1 ***	③<①<②
	② 女性非管理職	4388	5.0	1.54		
	③ 男性管理職	7461	4.7	1.54		
	④ 女性管理職	421	4.9	1.45		
裁量権不足	① 男性非管理職	9403	5.8	1.96	332.7 ***	③<④①<②
	② 女性非管理職	4388	6.0	1.82		
	③ 男性管理職	7461	5.0	1.93		
	④ 女性管理職	421	5.6	1.92		
キャリアストレス	① 男性非管理職	9403	16.3	3.97	608.3 ***	③<①④<②
	② 女性非管理職	4388	18.3	3.63		
	③ 男性管理職	7461	15.2	3.68		
	④ 女性管理職	421	16.5	3.64		
昇進・昇級の不満	① 男性非管理職	9403	8.6	2.69	188.6 ***	③<①<④<②
	② 女性非管理職	4388	9.4	2.50		
	③ 男性管理職	7461	8.3	2.40		
	④ 女性管理職	421	9.1	2.44		
能力未発揮	① 男性非管理職	9403	7.7	2.35	675.6 ***	③<④<①<②
	② 女性非管理職	4388	8.8	2.32		
	③ 男性管理職	7461	6.8	2.27		
	④ 女性管理職	421	7.4	2.37		
職場の人間関係ストレス	① 男性非管理職	9403	19.0	5.59	17.8 ***	②<①③
	② 女性非管理職	4388	18.4	5.67		
	③ 男性管理職	7461	19.2	5.17		
	④ 女性管理職	421	19.1	5.71		
上司との関係 (がよい)	① 男性非管理職	9403	9.5	3.61	0.6	
	② 女性非管理職	4388	9.6	3.72		
	③ 男性管理職	7461	9.6	3.28		
	④ 女性管理職	421	9.6	3.78		
同僚との関係 (がよい)	① 男性非管理職	9403	4.7	1.68	2.7 *	
	② 女性非管理職	4388	4.6	1.72		
	③ 男性管理職	7461	4.6	1.52		
	④ 女性管理職	421	4.8	1.62		
顧客との関係 (がよい)	① 男性非管理職	9403	4.8	2.03	166.1 ***	②<④①<③
	② 女性非管理職	4388	4.2	1.91		
	③ 男性管理職	7461	5.0	1.98		
	④ 女性管理職	421	4.7	2.07		

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

の結果、「量的ストレス」及び「人間関係のストレス（顧客との関係）」においては、女性管理職は男性管理職より有意に低く、女性非管理職より有意に高いが、男性非管理職とは有意差が認められなかった。一方で、質的ストレス及びキャリアストレスにおいては、女性管理職は男性管理職に比べ有意に高く、女性非管理職より有意に低いが、男性非管理職とは有意差が認められなかった。

先行研究において、管理職は非管理職に比べ、また男性は女性に比べ、量的ストレスが高く、質的ストレスが低いことが示されている（田中・美奈川，2012；小杉・齋藤，2009；宇佐美・小杉，2008）。本研究結果からも、同性内での職位差や、同職位内の性差が示されたが、女性管理職と男性非管理職には有意差が認められなかった。性差と職位差の影響により差が相殺された結果である可能性も否めないものの、この結果は特筆すべき点である。管理職と非管理職では担っている業務や責任からストレスの差異がみられるのは当然であるが、職位が異なる男女間でストレスによる差異が認められなかった背景には、女性は管理職であっても、任されている仕事や責任範囲は男性の非管理職と変わらない可能性が指摘できる。先述した労働政策研究・研修機構（2011）の月間残業時間に関する調査では、女性管理職の残業時間は男性非管理職よりも少ないことが示されている。この背景には、女性の多重役割から残業時間の制限やそれともなう仕事の効率化なども含まれているかもしれない。そのため、

女性管理職は実質的な労働時間そのものよりもそれに伴う心理的負担を自覚している可能性もある。

また、「昇進・昇給の不満」は女性非管理職、女性管理職、男性非管理職、男性管理職の順で高く、女性が昇進・昇給において納得感を得ていない可能性が指摘できる。現在、能力主義、さらには成果主義が隆盛となっているものの、女性においては昇進や昇給に対して納得できない要因があるといえる。例えば、リクルートワークス研究所（2011）の調査では、女性は男性に比べ、異動が少なく、あったとしても、役職昇進や能力発揮ともなわないケースが多いことが示されており、本結果の背景としてこのような組織的要因があることが指摘できる。

3.2 女性管理職のソーシャルサポート

女性管理職の人間関係に起因するソーシャルサポートの特徴を把握するため、4属性によるソーシャルサポートの比較を行った。結果を表2に示す。

全てのソーシャルサポートにおいて、4属性による有意差が認められた。多重比較の結果、ソーシャルサポート合計においては、男性・女性管理職よりも男性・女性非管理職のほうがソーシャルサポートを期待できていることが示された。管理職は自分がサポート源であることから非管理職よりも周囲へのサポート期待は低いとされる。しかし、サポート源別にみると、上司からのサポートは女性管理職・非管理職よりも男性管理職・非管

表2 ソーシャルサポートに関する一要因配置分散分析結果

	性・職位の区分	N	M	SD	F 値	多重比較
ソーシャルサポート合計	① 男性非管理職	9403	12.3	2.59	28.2 ***	④③<①②
	② 女性非管理職	4388	12.3	2.64		
	③ 男性管理職	7461	12.0	2.28		
	④ 女性管理職	421	11.8	2.46		
上司からのサポート	① 男性非管理職	9403	6.1	1.51	19.9 ***	④②<③<①
	② 女性非管理職	4388	5.9	1.64		
	③ 男性管理職	7461	6.0	1.34		
	④ 女性管理職	421	5.7	1.50		
同僚からのサポート	① 男性非管理職	9403	6.2	1.38	86.7 ***	③④<①<②
	② 女性非管理職	4388	6.4	1.43		
	③ 男性管理職	7461	6.0	1.23		
	④ 女性管理職	421	6.1	1.40		

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

理職のほうが期待できている。先述した職場の人間関係ストレスの結果では、上司との関係においては、4属性による有意差は認められていないことから、同様の人間関係においても、上司からのサポートは男性のほうが期待しやすいといえる。これは、男性においては上司が同性である可能性が高く、期待しやすさに繋がっている可能性が指摘できる。また、同僚からのサポートにおいては、女性非管理職の同僚サポート期待量が高い一方で、女性管理職の同僚サポート期待量は低い。これは、女性管理職の少なさから同じ立場で相互支援しあえる同僚の存在の少なさを反映しているのかもしれない。

以上より、女性管理職のソーシャルサポート期待量の低さがうかがわれる。先述したように、ソーシャルサポートはストレス緩衝要因としてストレスの負担感やストレス反応の低減に効果的に機能するだけでなく、問題解決に繋がりがやすいコーピングの資源として機能する要因である。特にソーシャルサポートは量的ストレスの低減よりも質的ストレスの低減に有効に機能するとされる(小杉・齋藤, 2009)。本研究結果より、女性管理職に特徴的な職場ストレス要因として質的ストレスが上げられたことから、女性管理職のメンタルヘルスの維持・向上のためにも、組織的に女性管理職に対するソーシャルサポートの豊富化を進めていくことが必要であるといえる。女性管理職が増加し、ロールモデルや管理職としての経験者が増えること、同じ管理職の同僚が増えることで女性管理職のソーシャルサポート期待に繋がる可能性は高いが、男性管理職が女性管理職のサポート源となり、自身の経験を伝えたり、相談対応を行うことが期待されるだろう。

3.3 女性管理職のストレス反応

女性管理職のストレス反応の特徴を把握するため、4属性による心理的及び身体的ストレス反応の比較を行った。結果を表3に示す。

全てのストレス反応において、4属性による有意差が認められた。多重比較の結果、ストレス反応合計においては、男性管理職よりも男性非管理職が有意に高く、それ以上に女性管理・非管理職

が有意に高いことが認められた。女性管理職と女性非管理職との有意差は認められなかった。

女性管理職に限らず女性労働者が男性労働者よりもストレス反応が高いという結果は、近年の調査の結果と一致している(厚生労働省, 2012; 大藪, 2009)。また、先述したように、女性管理職が実質的な労働時間そのものよりも、それに伴う心理的負担を自覚している可能性はこの結果からも指摘できる。ストレス反応そのものの低減とともに、この背景としてあげられる要因を改善することが組織的な対策として必要であるといえる。しかし、ストレス反応はストレスやソーシャルサポートといった環境要因だけではなく、ストレスに対するコーピングや、ソーシャルスキルや性格特性など様々な要因の影響をうける。本研究ではそのような個人によって異なる要因や要因間の関連といったストレスプロセスについては扱っていないため、今後の検討が必要であるといえる。

3.4 総合的考察

本研究では、女性管理職の職場ストレス要因を明らかにしたうえで、女性管理職の継続就労及び活躍のための組織的な取り組みに対する考察を行うことを目的とし検証を行った。その結果、女性管理職の職場ストレス要因として、①裁量権の不足といった質的な問題、②昇進や昇給への不満といったキャリアの問題、③上司や同僚からのサポートが期待できていない問題、の3点があげられた。これらの職場ストレス要因は、本来、非管理職において特徴的な要因であるとされる。しかし本研究から、女性管理職は男性管理職よりもこれらのストレス要因を強く自覚し、またこの傾向は女性非管理職よりは弱いものの、男性非管理職と同様の傾向であることが示された。この結果を踏まえ、女性管理職の継続就労及び活躍のための組織的な取り組みに対する考察を以下に示す。

まず、女性管理職は、管理職という職位であるものの実際に担っている責任や自由裁量の範囲や権利が男性管理職よりも小さかったり、小さいと主観的に感じてしまう状況におかれていることが示唆される。また、管理職に昇進しているとはい

表3 ストレス反応に関する一要因配置分散分析結果

	性・職位の区分	N	M	SD	F 値	多重比較
ストレス反応合計	① 男性非管理職	9403	38.8	10.69	92.9 ***	③<①<④②
	② 女性非管理職	4388	41.3	10.64		
	③ 男性管理職	7461	38.1	10.22		
	④ 女性管理職	421	40.4	10.84		
心理的ストレス反応	① 男性非管理職	9403	21.8	5.81	66.2 ***	③<①<② ③<④
	② 女性非管理職	4388	22.4	5.52		
	③ 男性管理職	7461	20.9	5.56		
	④ 女性管理職	421	21.9	5.49		
疲労感	① 男性非管理職	9403	6.6	1.99	239.3 ***	③<①<②④
	② 女性非管理職	4388	7.0	1.92		
	③ 男性管理職	7461	6.0	1.90		
	④ 女性管理職	421	6.9	2.00		
イライラ感	① 男性非管理職	9403	5.4	1.83	17.7 ***	①③<②
	② 女性非管理職	4388	5.6	1.78		
	③ 男性管理職	7461	5.5	1.74		
	④ 女性管理職	421	5.4	1.68		
不安感	① 男性非管理職	9403	4.8	1.64	37.3 ***	④②③<①
	② 女性非管理職	4388	4.6	1.57		
	③ 男性管理職	7461	4.6	1.55		
	④ 女性管理職	421	4.5	1.56		
抑うつ感	① 男性非管理職	9403	5.0	2.09	29.4 ***	③<①<②
	② 女性非管理職	4388	5.2	2.07		
	③ 男性管理職	7461	4.9	1.97		
	④ 女性管理職	421	5.1	2.12		
身体的ストレス反応	① 男性非管理職	9403	17.0	6.08	117.1 ***	①③<④②
	② 女性非管理職	4388	19.0	6.39		
	③ 男性管理職	7461	17.2	5.78		
	④ 女性管理職	421	18.5	6.55		
循環器系の不調	① 男性非管理職	9403	3.8	1.86	20.7 ***	①<③<②④
	② 女性非管理職	4388	4.0	1.98		
	③ 男性管理職	7461	3.9	1.83		
	④ 女性管理職	421	4.1	2.01		
消化器系の不調	① 男性非管理職	9403	4.4	2.19	49.4 ***	①<③<② ①<④
	② 女性非管理職	4388	4.9	2.33		
	③ 男性管理職	7461	4.5	2.06		
	④ 女性管理職	421	4.8	2.30		
神経系の不調	① 男性非管理職	9403	3.8	1.82	329.9 ***	③<①<④<②
	② 女性非管理職	4388	4.7	2.11		
	③ 男性管理職	7461	3.7	1.72		
	④ 女性管理職	421	4.5	2.07		
生活習慣の乱れ	① 男性非管理職	9403	5.0	2.11	20.0 ***	①③<②
	② 女性非管理職	4388	5.3	2.22		
	③ 男性管理職	7461	5.1	1.99		
	④ 女性管理職	421	5.1	2.33		

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

え、そのプロセスや報酬における性差を自覚していたり、役職と仕事の内容や責任のズレの自覚から昇進や昇給に対する納得感が低下していることが示唆される。これは、役割等級制度が大きな原因となっていると推察される。前述のように、日本の企業においては、特に管理職に対しては、成果主義が多く導入されている一方、それは能力主義的要素を色濃く残した役割等級制度である。ここでは、能力ある者に対して、より多くの、より大きな、より高度な仕事が柔軟に割当てられる。

そのもとで女性管理職は、同じ管理職であって

も男性より少量の、より小さな、より低いレベルの仕事が割当てられている現状があるのかもしれない。女性管理職が男性管理職よりも裁量権が不足しており、かつ量的ストレスラーが有意に低い本研究結果からも、この傾向が垣間見える。そうした仕事しか割当てられていないと、いくら成果をあげたとしてもそれに見合った評価しか得られず、これが昇進・昇給への納得感の低さに関連している可能性もあるだろう。能力や成果の評価において、女性に対する偏った認識や偏った配慮があるのであれば払拭しなければならない。ただし

役割等級制度のもとでは、能力ある者と評価されると、より多くの、より大きな、より高度な仕事を割当てられ、そこで成果を出そうとすれば当然、長時間労働にならざるをえない（岩出，2010）。先述したように、ワーク・ライフ・バランスがとりづらい場合、女性管理職の継続就業に障害となる割合が高く（日本経営協会，2014）、女性管理職の多くはそうした仕事の仕方が困難な状況にあると推察できる。したがって、女性管理職がより活躍できるようにするには、長時間労働の改善、柔軟な働き方に対する許容やそのような働き方に適した評価制度の整備といった組織的な取り組みが期待される。前述のように、役割等級制度は、処遇の恣意性、長時間労働を助長しかねないため、この制度を改善あるいは見直すことも必要だと考えられる。

さらに、女性管理職は上司や同僚からのサポートを期待できていないため組織的にソーシャルサポートの豊富化を進めていく必要がある。その有効策のひとつとして考えられるのが、女性コミュニティである。例えば、日本IBMは1998年に、社内に社長直属の諮問委員会である「ジャパン・ウィメンズ・カウンシル（JWC）」を設立している（牛尾・志村，2014）。そこでは、女性エグゼクティブをリーダーに、女性の活躍推進における課題の分析と解決策の検討、経営への提言のとりまとめ、次世代育成などを行っている。特に女性は、それまでこうしたネットワークを築く機会がなかったため、カウンシルの活動がネットワークを築く格好の場ともなっている。また、社長やエグゼクティブとの関わりから学びを得たり、自分のベンチマークやロールモデルを見つけることができている。社長やエグゼクティブたちにとっては、直接、女性の能力や素質をみる機会にもなっているという（牛尾・志村，2014）。女性コミュニティのように、構造的ソーシャルサポートを組織的に設定していくことで、女性管理職のソーシャルサポート期待量につながることが予想される。

また、女性非管理職の質的ストレスが4属性のなかで最も低く、また上司からのサポートが女性管理職と同程度に低いことを鑑みれば、以上

のような組織的な取り組みを行っていくことで、女性管理職のみならず女性非管理職の継続就業や能力発揮が促進され、女性管理職の増加や就業率の向上、さらには社会の活性化に繋がっていくことも期待できるかもしれない。

女性管理職には依然として「ガラスの天井」が立ちはだかっている。それは、女性への偏見、女性リーダーへの反発、ワーク・ライフ・バランスの難しさなど、さまざまな要因が絡み合っている現象であり、まさに「キャリアの迷宮」である（Eagly & Carli, 2007）。いずれにしても、本研究から、女性管理職は男性管理職とは職場ストレス要因が異なり、その結果としてのストレス状態も悪い状況にあることが示唆されたことから、組織的な取り組みを行いこの状況を打開していくことが望まれる。さらに本研究では、組織的な要因に焦点をあてているが、今後、ストレス対処力や社会的スキルといった個人要因も含め、女性管理職に特徴的なストレスプロセスを把握し、介入の糸口を見出していくことも重要であるといえる。

最後に本研究の限界と今後の課題について触れておきたい。本研究は、19社の企業21,955名から得たデータに基づいているが、そのなかで女性管理職は421名であり、男性管理職7,461名の6%に満たない数であった。この数からも女性管理職の登用や置かれた状況の厳しさが推測される。このような現状を鑑みても、今回、男性管理・非管理職および女性非管理職との比較データとしては数値の偏りが否めない。また、これまで述べてきたように、女性は職務ストレスが高く、ソーシャルサポートが低いなどといった傾向があるため、ストレス反応の高い者は継続就業が困難となる一方で、職務ストレスへの対処力を身に付けるなどしてこれらを克服しえた者は、管理職として企業生活を続けることができている可能性があると考えられる。つまり、管理職となっている女性は、男性管理職と比べると、サンプルセレクションにおいてこうした厳しい環境に起因する質的な上方バイアスがあることも指摘できる。今後の女性管理職データのさらなる蓄積に努めていきたい。

引用文献

- Caplan,R.D., Cobb,S., French,J.R.P., Harrison,R.V., & Pinneau,S.R. (1975) Job demands and worker health. National Institute for Occupational Safety and Health : Cincinnati (HEW Publication No.NIOSH 75-160.)
- Cohen,S., & Wills, T.A. (1985) "Stress, social support, and the buffering hypothesis." *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Eagly, A. H. , & Carli, L. L. (2007) "Women and the Labyrinth of Leadership", *Harvard Business Review*, 85 (9), 62-71.
- 古武真美 (2012)「働く女性のメンタルヘルス」『近畿大学短大論集』45, 27-35.
- Hurrell, J.J. & McLaney,M.A. (1988) "Exposure to job stress-a new psychometric instrument." *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 14 (supplement.1), 27-28.
- ILO (2008)「LABORSTA」
- 岩出博 (2010)「成果主義人事化で日本人の働き方は変わったか」『産業経営研究』32, 73-92.
- 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.
- JTB モチベーションズ (2009)「上司の性別が部下のモチベーションなどに及ぼす影響の調査」
- Karasek,R.A. (1979) "Job demand, job decision latitude, and mental strain : implications for job redesign." *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- 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・齋藤亮三 (2009)『ストレスマネジメントマニュアル』弘文堂.
- 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 (2013)「平均勤続年数・管理職に占める女性割合・賃金等のデータについて (平成24年賃金構造基本統計調査 (全国) 結果の概況の公表からの補足)」
- 厚生労働省 (2012)「平成24年労働者健康状況調査」
- 黒田祥子・山本勲 (2014) 従業員のメンタルヘルスと労働時間－従業員パネルデータを用いた検証 経済産業研究所ディスカッション・ペーパー, 14-J-020.
- LaRocco, J.M., House,J.S., & French,J.R.P.Jr. (1980) "Social Support, occupational stress, and health." *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 202-218.
- Lazarus, R.S., & Folkman,S. (1984) Stress, appraisal, and coping. New York : Springer.
- 宮城まり子・齊藤勇・今村泰子 (2010)「労働者のメンタルヘルス支援とワークライフバランス」『立正大学心理学研究所紀要』8, 29-43.
- 内閣府 (2013)「男女共同参画白書 平成25年度版」
- 中野目純一 (2009)「それでも成果主義は止められない」日経ビジネスオンライン <http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20090507/193988/> (2014年10月)
- 日本経営協会 (2014)「女性管理職意識調査報告書」
- 日本生産性本部 (2013a)「第13回 日本の雇用・人事の変容に関する調査」
- 日本生産性本部 (2013b)「第4回「コア人材としての女性社員育成に関する調査」結果概要」
- 大藪陽子 (2009)「管理職のストレスと男女間差異に関する実証分析」『キャリアデザイン研究』7, 87-100.
- リクルート (2014)「リクナビNEXT 管理職実態調査」<http://next.rikunabi.com/tokushu/femalemanager/index.html> (2014年10月)
- リクルートワークス研究所 (2013)「ワーキングパーソン調査2012」
- リクルートワークス研究所 (2011)「ワーキングパーソン調査2010」
- Regus (2011) "Regus Global Report : Flexible working goes global." [http://www.regus.co.jp/images/Regus%20Whitepaper%20Flexible%](http://www.regus.co.jp/images/Regus%20Whitepaper%20Flexible%20)

- 20Working%20150311_tcm324-39644.pdf (2014年10月)
- 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)
- Siegrist J (1996) "Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions." *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- 田中健吾・美奈川悠 (2012)「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」『大阪経大論集』62, 65-73.
- 田中美由紀 (1999)「年代別・職種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.
- 宇佐美尋子・小杉正太郎 (2008)「ソーシャルサポートとコーピング方略との関連—管理職者・非管理職差別の検討—」『産業ストレス研究』15, 277-285.
- 牛尾奈緒美・志村光太郎 (2014)『女性リーダーを組織で育てるしくみ—先進企業に学ぶ継続就業・能力発揮の有効策』中央経済社.
- 山口一男 (2013)「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因—女性であることの不当な社会的不利益と、その解消施策について」『経済産業研究所ディスカッション・ペーパー』13-J-069.
- 山口一男 (2011)「労働生産性と男女共同参画—なぜ日本企業はダメなのか、女性人材活用を有効にするために企業は何をすべきか、国は何をすべきか」『経済産業研究所ディスカッション・ペーパー』11-J-069.
- 山口一男 (2010)「女性雇用者のネガティブ・ステレオタイプは企業が生みだしている—二種の予言の自己成就の理論的考察とその対策」『経済産業研究所ディスカッション・ペーパー』10-J-049.
- 山本勲 (2014)「企業における職場環境と女性活用の可能性—企業パネルデータを用いた検証」『経済産業研究所ディスカッション・ペーパー』14-J-017.