

組織風土と性格特性がメンタルヘルス良好度に与える影響

仁田光彦 渡辺かおり 園田友樹 内藤淳
(株式会社リクルートキャリア 測定技術研究所)

1. 背景

企業におけるメンタルヘルス不調の問題は長年の課題となっている。厚生労働省の労働者安全衛生特別調査(2013)によると、過去1年間(平成23年11月1日から平成24年10月31日までの期間)にメンタルヘルス不調により連続1か月以上休業又は退職した労働者がいる事業所の割合は8.1%となっている。また、2012年に労働政策研究・研修機構が実施した企業を対象とした調査によると、調査対象の6割弱の事業所でメンタルヘルスに問題を抱えている正社員がいるとしているとしており、そのうち3割強の事業所で3年前に比べて人数が増えたとしている。2010年の財団法人労働行政研究所の調査では、最近3年間におけるメンタルヘルス不調者の増減傾向は、「増加している」と回答した企業が44.4%と最多であった。2008年調査の55.2%に比べると改善しているが、依然高い割合で推移している。「増加している」と回答した企業に、メンタルヘルス不調者の増加が目立つ年齢階層を尋ねたところ、30歳代48.2%、20歳代47.3%と拮抗する結果となった。さらに2008年に実施された同様の調査では、30歳代が51.9%、20歳代が41.2%であったことから、20歳代においてメンタルヘルス不調者が増加している傾向が推測される。

メンタルヘルス不調に陥る要因としては様々なものが挙げられている。一つは本人の性格要因である。Bolger & Zuckerman(1995)によれば、性格特性がストレス過程においてストレスフルな状況の体験の仕方とストレスサ―への反応の仕方に重要な役割を果たすことが指摘されている。また、日本において、

Big Fiveとストレスとの関連を調べた浅野・小田島・宮・阿久津(2008)の研究では、情緒安定性(emotional stability)、調和性(agreeableness)と誠実性(conscientiousness)の3尺度とストレス反応とが関係することが示された。その中でも、特に情緒安定性とストレス反応の間に強い負の相関があることが確認されている。また、2012年の労働政策研究・研修機構の調査によれば、メンタルヘルス不調の要因は「本人の性格の問題」とする回答が67.7%と企業側で一番多かったとされており、一般的にも性格特性とストレス反応との関係性が認知されていることを示している。

また、組織構造や風土もメンタルヘルス不調の要因の一つであると考えられている。職業ストレス研究の論文のレビューに基づいて、就労者の心身の健康に影響を与えうるストレス要因について検討したCooper & Marshall(1976)は、職業ストレスにおける組織内ストレスサ―の1つとして、組織構造や風土をあげており、意思決定機会の少なさが仕事の不満足やモチベーション低下につながると指摘している。さらに、池上・江口・大崎・中尾・中元・日野・廣(2014)は、自由回答の質問紙調査のコレスポネンダ分析を行っているが、20歳代では「入社」「社会」「上司」「同僚」「対人関係やコミュニケーション」といった語句と職業性ストレス要因との関係性が強く、労働条件や業務内容よりも組織風土などの職場組織による影響を受けている可能性を示唆している。

そこで本研究では、メンタルヘルス不調者が増加している20歳代を対象に分析を行うこ

とで、個人要因としての性格特性と、組織要因としての組織風土の組み合わせがメンタルヘルス状況にどのように影響を及ぼすかを明らかにすることを目的とする。

2. 方法

2.1 対象者

一般企業で働く正社員27社1185名（男性727名、女性458名）に対し、質問紙による調査を実施した。そのうち分析対象として、20歳代の27社550名（男性291名、女性259名分）のデータを使用した。分析対象の職種別人数分布は〈表1〉の通りである。

〈表1〉 職種別人数分布

職種	人数
営業(法人)	127
営業(個人)	25
販売	48
一般管理	19
企画・調査	51
コンサルタント	5
SE	22
プログラマー	6
研究・開発	18
生産技術・設計	16
技能	11
事務	125
その他	56
未回答	21
合計	550

2.2 分析に用いた変数

メンタルヘルス良好度：対象者に「ストレスをためず、心身共に健康である」という項目について5件法（5 あてはまる～1 あてはまらない）で尋ねた。

情緒安定性：総合適性検査SPI 3（株式会社リクルートキャリア）の「敏感性」尺度を用いた。信頼性係数は0.87である。「敏感

性」は些細なことが気になるなど神経質な傾向を示す尺度で、得点が高いと情緒安定性が低いと考えられる。「敏感性」得点の平均から±0.5SD離れている群を高群・低群とし、それ以外を中群とした（以下では「敏感性」高群を情緒安定性の低群、「敏感性」の低群を情緒安定性の高群として記載する）。各群の人数分布は〈表2〉の通りである。

〈表2〉 各群の人数分布

情緒安定性	人数	割合
低群	179	32.5%
中群	224	40.7%
高群	147	26.7%
合計	550	100.0%

組織風土：組織風土をとらえる次元や尺度は様々なフレームで説明されるが、本研究では園田・渡辺・山田(2012)で用いられている「課題設定と判断の仕方」と「人と組織のつながり方」の2軸による4分類を用いる（表3）。この4分類は総合適性検査SPI 3で採用されているものであり、多くの企業において活用実績がある。4つの組織風土の特徴は〈表4〉の通りである。

対象者が所属する組織を規定するために、〈表4〉の枠組みを用いて、それぞれの特徴が自社の組織風土にどの程度あてはまるかを5件法（5 あてはまる～1 あてはまらない）で尋ねた。次に、1つでも「4 どちらかといえばあてはまる」「5 あてはまる」と回答しているデータのみを取り上げた。さらに、複数の風土に対して同程度あてはまると回答しているデータを除き、対象者1名につき1つの組織風土を定めた。本研究では、自己認知による組織風土のデータを使用しているが、これは実際の組織風土よりも対象者本人が所属する組織に対してどのように認識しているのかがメンタルヘルスとの関係性にお

いて重要であると考えられるからである。この手続きの結果、それぞれの風土に分類された対象者の人数は〈表5〉の通りである。

2.3 分析手法

メンタルヘルス良好度に関して、情緒安定性の高中低(3)×組織風土(4)を要因とする2要因配置の分散分析をSPSS ver20.0で行った。

〈表3〉 組織風土のフレーム

		人と組織のつながり方	
		一体感を求める	ビジネスライク
課題設定と判断の仕方	リスクをとる	創造重視風土	結果重視風土
	確実さを重視する	調和重視風土	秩序重視風土

〈表4〉 各組織風土の特徴

風土	特徴	詳細
創造重視	自由闊達な議論と新しいことへの挑戦を奨励するオープンな組織	・革新的な考えや取り組みが求められる ・成長や創造に対して意欲的で、積極的にリスクをとる ・風通しがよく、自由闊達な議論が交わされる
結果重視	個々人の責任が明確で困難な課題に取り組むことを求める厳しい組織	・高く具体的な目標を設定し、それを達成することが求められる ・合理性を重視し、意思決定が速い ・個々人の責任が明確で、競争が激しい
調和重視	人の和を大切にしながら着実に物事を進める温かい組織	・人の和を重視し、チームプレーが求められる ・意思決定に際し、一人ひとりの考えや合意を大切に ・面倒見がよく、アットホームな雰囲気がある
秩序重視	手続きやルールを重視して確実に物事を進める手堅い組織	・手堅く確実に物事を進めることが求められる ・ルールに則り、秩序だった意思決定がなされる ・役割分担が明確で、計画的に課題を進める

〈表5〉 組織風土別回答人数の集計

組織風土	人数
創造重視	195
結果重視	66
調和重視	174
秩序重視	115
合計	550

3. 結果

〈表6〉は各群の人数およびメンタルヘルス良好度の平均と標準偏差を、また〈表7〉は分散分析の結果を示している。

分散分析の結果、情緒安定性の主効果 ($F(2, 538)=48.5, p<.01$)、組織風土の主効果 ($F(3, 538)=5.31, p<.01$)、および情緒安定性と組織風土の交互作用 ($F(6, 538)=2.41, p<.05$) はいずれも有意であった。

情緒安定性の群間におけるメンタルヘルス良好度の平均値差はそれぞれ1%水準で有意であり、情緒安定性高群、中群、低群の間で順にメンタルヘルス良好度の平均値が低くなっていることが確認された。

また、組織風土では、結果重視風土とそれ以外の風土の間で平均値差が有意であった。(創造： $p<.01$ 、調和： $p<.01$ 、秩序： $p<.05$) 結果重視風土は他のいずれの風土と比較しても、メンタルヘルス良好度が低いことが確認された。

さらに、情緒安定性と組織風土では、情緒安定性の低群において、結果重視風土は他のいずれの風土よりもメンタルヘルス良好度の平均が有意に低いことが確認された(創造： $p<.01$ 、調和： $p<.05$ 、秩序： $p<.01$) (図1)。また、情緒安定性の中群においても、結果重視風土は他のいずれの風土よりもメンタルへ

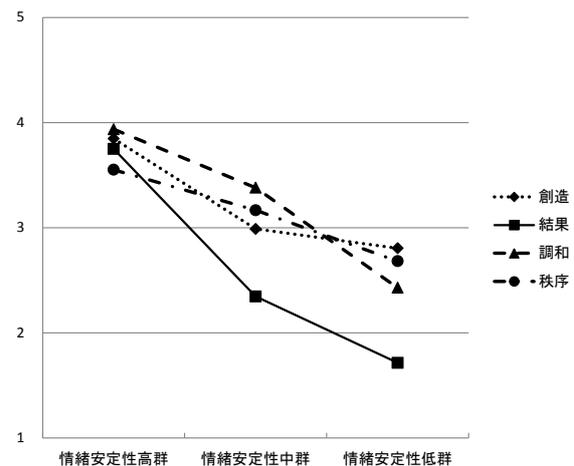
ルス良好度の平均が低く、その差は創造重視と有意傾向 ($p < .10$)、他の2つの風土と有意 (調和: $p < .01$, 秩序: $p < .05$) であることが確認された。一方で、情緒安定性が高い群においては、組織風土によってメンタルヘルス良好度の平均値に差はないことが確認された。

〈表6〉 メンタルヘルス良好度の属性別の平均、標準偏差

	情緒安定性			全体
	高群	中群	低群	
N	59	85	51	195
創造重視 Mean	3.85	2.99	2.80	3.21
S.D.	0.14	0.12	0.15	0.08
N	12	26	28	66
結果重視 Mean	3.75	2.35	1.71	2.60
S.D.	0.31	0.22	0.20	0.15
N	47	71	56	174
調和重視 Mean	3.94	3.38	2.43	3.25
S.D.	0.16	0.13	0.14	0.08
N	29	42	44	115
秩序重視 Mean	3.55	3.17	2.68	3.13
S.D.	0.20	0.17	0.16	0.10
N	147	224	179	
全体 Mean	3.77	2.97	2.41	
S.D.	0.11	0.08	0.09	

〈表7〉 メンタルヘルス良好度に関する2要因分散分析結果

	SS	df	MS	検定
情緒安定性	118.18	1	118.18	F=103.00, $p < .01$
組織風土	9.31	3	3.10	F=2.70, $p < .05$
交互作用	10.56	3	3.52	F=3.07, $p < .05$
残差	364.87	318	1.15	
合計	3631.00	326		



〈図1〉 情緒安定性・組織風土別にみたメンタルヘルス良好度の平均値

4. 考察

分析結果から、情緒安定性が低くなるほど、メンタルヘルス良好度も低くなることが示唆された。これは、浅野ら(2008)などの先行研究と同様の傾向を示す結果である。

組織風土とメンタルヘルス良好度との関係では、結果重視風土のメンタルヘルス良好度が他の風土と比較したときに低くなっていた。

園田ら(2012)では、「一体感を求める」組織風土より「ビジネスライク」な組織風土の方が、個人の適応感が得られづらいと述べられており、本研究の結果と同じ傾向を示している。また、アメリカ国立職業安全衛生研究所による職業性ストレスモデル(1988)では、「個人要因」, 「仕事外の変因」, 「緩衝要因」がストレス反応に影響を与えている。「緩衝要因」とは、上司や同僚、家族からの社会的支援を指しており、これらの要因はストレスを和らげる効果があるとされている。本合ら(2011)は、本研究の結果重視風土のような、目標に向かって邁進する風土(チャレンジャー風土)においては、業務を遂行させることの優先度が高くなることを示唆している。こういった風土では、目標達成が重要視されるため、周囲への関心が薄くなり

がちで、社会的支援が得づらくなっている可能性が考えられる。

塚本・野村(2007)では、仕事プレッシャーがストレッサーに影響を与えることが示唆されており、また、Karasek & Theorell(1990)では、仕事の要求度が高く、仕事の裁量権が低い場合に高いストレスがかかり、心身のストレス反応のリスクが高いとされている。仕事の要求度とは、仕事の量的負荷、仕事上の突発的な出来事、職場の対人的な問題を意味するが、結果重視風土では、周囲と切磋琢磨しながら高い目標を達成することが求められるため、仕事の要求度が高くなっていることが想定される。また、合理性が重視され、意思決定が速い組織は、上意下達的な意思決定を行う風土となりやすく、社員参加型にはなりにくいいため、社員にとっては仕事の裁量権が低いように感じられる可能性がある。

Johnson & Hall(1988)では、Karasekら(1990)の心身のストレス反応のリスクが高くなる条件に加えて、社会的支援が少ない場合、最もストレスや健康障害が発生しやすくなると指摘している。前述したように、結果重視風土では、仕事の要求度が高い、仕事の裁量権が低い、社会的支援が少ないと感じられやすいためと考えられ、このことが他の組織風土と比較したメンタルヘルス良好度の低さに影響を及ぼしている可能性がある。

今回の結果では、情緒安定性高群の場合、組織風土間でメンタルヘルス良好度に違いはないが、情緒安定性低群、中群の場合、結果重視風土において、他の組織風土と比較してメンタルヘルス良好度が低いことが確認された(中群の創造重視は有意傾向)。情緒安定性中群において、差が表れていることが興味深い。情緒安定性とストレス反応との関係性について、浅野ら(2008)をはじめ多くの研究では、両者の間に強い関係性があることを確認しているが、具体的にどの程度の水準であればメンタルヘルスに影響があるのかについて

はあまり確認されていない。本研究では情緒安定性中群、つまり性格特性としては一般的な傾向を示す人においても、組織風土次第でメンタルヘルス良好度が低くなることが示された。

池上ら(2014)でも述べられているように、メンタルヘルスを考えていく際には不調者の性格的な問題の評価にばかりに注目するのではなく、予防あるいは適切な職場復帰支援に向けて様々な対策を講じていく必要がある。本研究の結果は、20歳代の若手社員において、本人の性格特性と組織風土を考慮に入れたうえで、本人への適切なフォローを行うことの重要性を示唆するものといえるだろう。とりわけ本研究で取り上げた、高い目標に対して結果を要求される、合理性を重視し、意思決定が速いといった特徴を持つ組織風土においては、ストレスに対して極端に弱くない性格的特徴であったとしても、メンタルヘルス良好度は低くなる可能性があり、社員に対する支援やフォローがより一層重要になると考えられる。

5. 今後に向けて

本研究では、20歳代を対象に、情緒安定性の中・低群で、結果重視の組織風土においてメンタルヘルス良好度が低くなることが確認できた。今後は20歳代以外の年齢層と結果を比較することで、本研究結果が20歳代に特有の傾向であるのかどうかをどうか検討するとともに、その他の属性情報も使用し、より現場で活用しやすいモデルを模索していく必要があると考えられる。

6. 引用文献

浅野壮志・小田島裕美・宮聡美・阿久津洋巳(2008) 性格5因子とポジティブ・ネガティブ感情、ストレス反応、対人不安の関連、岩手大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要 113-133.

- Bolger, N., & Zuckerman, A. (1995). A Framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 890-902.
- Cary, L. Cooper. & Judi, Marshall (1976) Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of occupational Psychology*, 1976, 49, 11-28.
- 本合暁詩・渡辺かおり・山田香(2011) 組織風土に応じた業績を高める組織マネジメント施策とは, 経営行動科学学会第14回大会
- Hurrell JJ Jr, McLaney MA(1988) Exposure to job stress - a new psychometric instrument. *Scand J Work Environ Health*, 27-28.
- 池上和範・江口将史・大崎陽平・中尾智・中元健吾・日野亜弥子・廣尚典(2014) 若年労働者のメンタルヘルス不調の特徴と対策-自由回答式質問票を用いた横断研究-, 産衛誌56(3) 74-82.
- Johnson, J.V., & Hall, E.M. (1998) 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.
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990) *Health work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.*
- 厚生労働省(2013) 平成24年労働安全衛生特別調査
- 労働政策研究・研修機構(2012) 職場におけるメンタルヘルス対策に関する調査, 労働政策・研修機構: 調査シリーズNo. 100
- 園田友樹・渡辺かおり・山田香(2012) 個人
- の性格特性と組織風土特徴との適合に関する考察, 経営行動科学学会第15回大会
- 塚本尚子・野村明美(2007) 組織風土が看護師のストレス、バーンアウト、離職意向に与える影響の分析, 日本看護研究学会雑誌Vol.30 No.2.
- 財団法人労務行政研究所(2010) メンタルヘルス対策—252社の最新実態—, 労政時報3781号.
- 財団法人労務行政研究所(2008) 最新調査—メンタルヘルス対策, 労政時報3725号.
- 経営行動科学学会第17回年次大会発表論文集 p101-106.