

# 管理職の役割変化とストレス

田尾 雅夫

(京都大学教授)

管理者の役割が変化しつつある。彼らは、従来の、ビュロクラシーのシステムをただ支えるだけでなく、さらなる業績の向上、そして組織革新という積極的な役割を担いつつある。そのもっとも端的な役割変化が、彼らにアントレプレナーの役割を期待しようということである。しかし、この変化は、管理者に対して相当程度の負担を課することになるのは必然といってよい。したがって、さらにストレスが増すことになる。しかし、それを避けるよりも、それに向き合うことが肝要である。その向き合うためには、個人としての対応も重要であるが、人的資源管理の立場からは、管理者を活かす工夫としてストレス管理を考えなければならない。

## 目次

- I 管理者の役割
- II アクティブな管理者
- III アントレプレナー的な管理者
- IV 組織のなかのストレス
- V ストレス対策

## I 管理者の役割

### 1 権限委譲と管理者の立場

組織とは、合理性という論点から見れば(田尾, 2003), 何か目標があってそれを達成するためにある。したがって、烏合の衆ではなくシステムとして存在しなければならない。それぞれが勝手にバラバラに動くことは組織として意味をなさない。そのバラバラを束ねるためにヒエラルキーやビュロクラシーができる(それを否定する, Clegg, 1990のようなポストモダンの議論もあるが)。それを適切に稼動, あるいは運用するために, 組織には, フォーマルに権限が委譲され, 正当とされるパワーを備えた人が必ず存在する。その人は責任をもつ

て, 組織の秩序, つまり, ヒエラルキーを維持しようとする。そして, ビュロクラシーを効率的に稼動させようとする。この人たちが管理者である。

ただし, システムが円滑に稼動することはまれである。それぞれ思惑を違える人たちの集合が組織である。本来が烏合の衆であるといってよい。烏合の衆でなくなるために, 利害を調整するために管理がある, そして経営があるといってよい。管理者は, パワーに応じてポリティックスの当事者にもなるが, 対立や競合に際しては司祭者としても機能する。できる限り一致団結して目標の達成に向かうように, システムとしての組織を方向づけるのである

彼らの働きは, 組織のなかで, どのような立場にあるかによって大きく相違する。ヒエラルキーの下方にいくほど, 対人的な関係のなかで監督的な仕事が多くなる。いわば現場で汗をかかなければならない仕事が多くなる。上に行くほど, 経営全般にかかわる意思決定的な仕事が増えるようになる。監督者, 管理者, 経営者というヒエラルキー上での区分をすることもある。とりあえずは, それらをまとめて管理職という用語に一括する。そ

の管理職が何を行うか、行うべきであるかを、ミンツバーグ (Mintzberg, 1973) は詳細な行動の区分を行っている。現場の第一線の監督者と、背後に控えて、その成り行きを見極める監督者では、その働きは大いに相違する。

以下では、管理職とはいいながら管理者、つまり、マネージャーに焦点を当てることにしたい。この場合、課長や次長、部長を一般的に意味している。企業といい行政といいヒエラルキーの中間に位置する管理者こそが組織の維持と発展に大きく関与しているという言説は多くある。

## 2 管理者とリーダー

肝心なことは、管理者は対人的な影響力を重視するリーダーとは区別されるべきである。リーダーの働きは監督者に近似しているといえるであろう。リーダーシップとは、対人的である。フォロワーという影響の受け手がいて、リーダーという送り手が存在する。必ずしもフォーマルであるとはいえない。リーダーになれる人は職場にはいくらでもいる。逆に管理者でリーダーになれない人もいくらでもいるかもしれない。

それに対して、管理者はフォーマルである。少なくとも組織によって任命された人である。影響の送り手であることは当然で、影響を部下という受け手に与えなければならないのである。義務として組織のヒエラルキーの中に位置づけられる。その影響は権限委譲という仕組みのなかで、命令、あるいは指示と応諾の関係になる。部下が従わなければ、なんらかの制裁はありうる。従わせなければ管理者として適格が問われる。

ただし、管理者ということだけでシステムの維持に貢献できるということでもない。たとえば、硬直のすすんだビュロクラシーを立て直すのはまさしく個人的な裁量による行動であることがある。それは管理者というよりもリーダー的な行動であることが多い。組織にみられる病的な行動を克服するのがリーダーシップであると考えられることがある。ビュロクラシーが硬直に向かうのは避けられないことであり、それを果敢に打破し、元の機能的な組織に復元するのがリーダーシップである (Bennis & Nanus, 1985)。後述のアントレプレ

ナー的な管理者を期待するような昨今の動向と重なるところは大きいといわざるをえない。

たとえば、新しい局面に向かうような組織変革、いわゆるイノベーションに際してはリーダーシップのような対人関係を重視しながらの伝達のほうが変化はより広範により深く波及する。ザルズニック (Zaleznik, 1977) は、リーダーの積極性に対して、管理者を受動性によって特徴づけている。しかし、この考え方はリーダーの役割を過大に評価することになる。管理者よりもリーダーが柔軟に行動できるというのは、組織の権力構造についての確な認識を欠く視点であるといわざるをえない。

管理者はラインに配置さえすれば、その後はヒエラルキーに委ねておけば自ずと機能するものという暗黙の仮定がある。管理者は辞令によってつくられる。しかし、リーダーとなるためには、相応に鍛えられ磨かれなければならないとされる。研修が効果的であるとされ、そのためのプログラムが工夫される。誰でもがその場に置かれて直ちにリーダーシップを発揮するとは限らないからである。しかし、この見方は再検討の必要がある。

管理者の行動こそ、リーダーシップに先行して、あるいはそれを一部として、統合的な組織機能を果たすことになる。組織のなかには膨大な経営資源が蓄えられている。利用し尽くされているとはいえない。また、誰もがこれを利用できるものではない。管理者の場合、これに近接できる機会は、他の誰と比べても多いはずであり、これを率先して活用しなければならない。対人的な影響だけのリーダーに比べれば、動員できるパワーは大きいものがある。

管理者として、これだけの経営資源をどれだけ有効活用できるかが彼らの資質や能力ということになる。それがあってはじめて、管理者はリーダーシップも発揮できるというものである。彼らのリーダーシップは何よりも管理者としての公的な立場の正当性によって支えられることになる。管理者として有能でない限り、リーダーとしても有能ではありえない。

## 3 管理者は何をすべきか

では、管理者の役割とは何か。管理者は、対人

的 (interpersonal) な役割を遂行し、それによって、情動的 (informational) な役割に近接しやすくなり、さらに、情報を利用できる機会が増えるために、意思決定的 (decisional) な役割を果たすこともできるという多面的に行動を捉えるべきである。すでに述べたが、ミンツバーグ (Mintzberg, 1973) は、管理者の行動について 10 個の行動次元を挙げ、それらが組織内外の要因と絡むことを示した。内部の人間関係に対するだけが管理者の仕事ではない。リーダーとしての行動は、この場合、対人的な領域における役割の一つである。ただし、ここでは一般に定義されているよりも広い意味を含んでいるが、それにしても、対人的な影響関係だけのリーダーシップでは、管理者としての働きは限られる。

いうまでもなく、組織は対人的な影響関係だけで成り立つものではない。メンバーが親しく協力し合うだけで目標が達成されたり、外部のニーズに応じられるものではない。人間関係のほかに、モノやカネ、情報などさまざまな要因を統合できるような働きがなければならない。それは、リーダーの役割である対人的な影響関係を大きく超えるものでなければならない。

## II アクティブな管理者

### 1 リーダーを超えて

管理者には、対人的なネットワークが重視され、かつ、対人的なスキルが不可欠としているが、これはリーダーとして有能であることをことさら強調したいためではない。対人スキルとは単なる対人的な影響を大きくするためではなく、組織内部のポリティクスにかかわるためである。このネットワークを利用して、モノやカネ、情報を機能的に一つにまとめあげることが管理者の仕事である。そして、自らのパワーを大きくするのである。さらに、組織には、意思決定や資源の割付、交渉など多くの機能があるにもかかわらず、従来から、そのなかの対人的な影響関係であるリーダーシップに余分ともいえる関心を集中させる傾向があり、それが、より複合的であるはずの組織現象、いわ

ばさまざまな利害の錯綜を解きほぐして、組織の目標達成への合理性を確立するためのプロセスにおける管理者の役割を見ようとしなかったのではないかと考える。管理者には、前述のように、リーダーとしての行動をその一部として、さまざまな行動、しなければならないことがある。有能な管理者になるためには、それらの仕事に熟達しなければならない。

管理者の行動には、リーダーシップを超えてという視点からは、以下のようないくつかの論点がある。

#### 1) ルーティンと意思決定

管理行動には、現状の維持に努め、必要とされる成果だけは保障するような行動と、成果の極大化を狙って、むしろ現状を変革しようとする行動の二つの局面がみられる。一方はできて当然、できなければ管理者としては適性を欠くとされる。他方は、できることが望ましいが、できるためには人並以上の適性や資質が必要であり、できない管理者も少なくない。

できて当然というのは、管理者としての行動の最小限必要な、いわばガイドラインである。できることが望ましいとは、無定量無際限ではあっても、一応変化即応の行動である。これは状況依存的で、仕事がルーティンで、現在の水準を維持することが肝心というところでは、むしろ前者の行動が適応的とされる。それに対して、内外の変化が著しく、それに適切に対応できることが何にもまして重要なところでは後者の管理行動が欠かせない。意思決定的な行動にならざるをえない。金井 (1991) が挑戦ミドルと呼んだ人たち、あるいは田尾 (1990) の、組織の枠組みを変革でき、それに適切な環境を創造できるマネージャーである。

これらの対比は、図式的であり類型的でもあるが、本来の管理者の仕事のなかには監督者としての働きも含まれることになる。短絡的にいえば、直接部下を従えてルーティンの仕事をこなすような、第一線の監督者、いわば係長の立場から対人的な影響を強調する監督機能、つまり、リーダーシップを大きく含むような仕事と、内外の懸案を広い視野、高い見地から見渡し、判断に努める、場合によっては経営者の視点さえも望まれるよう

な、管理者としての課長の仕事は区別されるということである。ミンツバーグの枠組みに従えば、前者は後者に包摂される。

さらに具体的にいえば、部下の仕事を掌握し、仕事に必要な情報を入手・加工・伝達することはルーティンであり、管理者が行う最低限度の行動である。それによって、新しい条件変数や予期せざる変動を経験しない限り、既存の基準や規範によって組織システムを稼働させることができる。しかし、これを定常の状態として維持するためには、職場の人間関係が良好でそれぞれの行動がバラバラではなく機能的に統合されていなければならない。そのためには、部下との信頼関係を強化しつつ、職場規律へのサービスを徹底させることに努力しなければならない。

これらは一つのセットであり、組織が閉鎖的で安定した状態のなかでは、一定の成果をえるべく機能性を発揮することになる。しかし、変動の幅が大きく、外部的な要因への配慮が欠かせないようなオープンな組織では、このような行動セットでは現状維持的であることは阻害的に働くことになる。

開放的な状況では、システムを部分的に、場合によっては全面的に変更したり修正することも必要になる。まず内部的には、部下の能力や資質を育成して、マンパワーの向上を図り、対外的には、顧客その他の要因に働きかけて行動しやすいネットワークを創り出さなければならない。これら状況を変革するような管理によって、システム全体の潜在的な能力を高めることになる。

以上を前提に、具体的な成果をえるための行動が展開される。つまり、自ら確信を持って率先して行動することである。これは、場合によっては、現実の事態に対応できていない組織の構造や制度を変革するようなことをも含み、新たな基準や規範を創り出す行動でもある。当然、ポリティックスも含まれる。組織が変動するほど、これらの行動セットは欠かせない要件にならざるをえない。

このように、管理者は組織内部のルーティンに対処するような行動と、外部の変動に向き合わなければならない意思決定的な行動の二つの局面を併せもたなければならない。とくに、判断や決定

にかかわる管理行動は、それが組織の成果に直接関係するだけに重要である。

では、管理者は誰もがこのように行動するのか。個人差はありうろと考えなければならない。一つには、これらの行動は管理者自らの動機づけと深く関係している。管理者としての役割に強く動機づけられる管理者ほど、その役割をよく果たして、より多くより上質の成果がえられると指摘している。

## 2) 政治家と行政官

管理者には組織の意思の忠実な実行者としての役割が期待されている。何よりも組織の生産性や効率を向上させることが彼らの仕事である。しかし、組織を効率的に運営するために、単に管理の専門家としてではなく、あるいは、管理の専門家であるからこそ、単なる実行者としての役割を超えて、仕事を拡大することもある。というよりも、企画立案は彼らの重要な仕事であり、また、ブレーンが提起する案件の内容や実行可能性を評価することなどは本来の管理者の仕事である。

不確実性の高い状況のなかでは、自らが組織を支える価値を創造することもある。曖昧さの多いところでは、何を捨て何を追加すべきか政治的に判断しなければならないこともある。次章で議論する組織のデザインを自らが描くこともある。ここでは、管理者は単なる決定の実行者だけの行政官の役割を超えて、いわば政治家の役割を果たさなければならないのである。

しかし、価値を創造することと、それをそのように忠実に履行することの間には互いに合致しないところがある。管理者の役割における二律背反である。たとえばサービス組織で、直接的にクライアントを満足させようとする目的とそれに至る手順手続きが食い違うことがある。一方は理念を重視するが、実施に至ると経済的にそれができないこともある。全体的な枠組みを重視することと詳細な実施手続きは本来両立しないものである。いわば政治家と行政官は役割として、分離しておいたほうが都合のよいこともある。

## 2 ポリティカル・マネジャー

しかし、分離しておいたほうがよいという議論

がある一方で、分離できるかという反論もある。多くの価値判断を含んだ問題は、しかるべきところで、その多くは現場に近いところで実際、自由裁量がなされているのである。単なる技術ではなく、なおのこと、単なる解釈ではなく、何のために決定し実行するかという政策的な問題になっていることが多い。そのために組織全体にとってきわめて重要で取り返しのつかないような決定を下すことになった管理者は、組織のトップであろうと末端の監督者であろうと価値の問題に敏感でなければならない。管理者は経営幹部が提示する価値判断に素直に従っていけばよいということではない。

自ら価値的に判断する管理者はポリティカル・マネージャーになる、つまり、単なる行政官ではなく、政治家としての役割も同時に遂行すべきである。また、起業家としての役割の延長線上に位置づけられるべきである。何を何のために、なぜしなければならないのかを自ら納得しなければならないし、それを他に提示でき説得できなければならない。そのための行動は、外部環境に対して受身ではなく、むしろ、その環境を自ら積極的に創出することが含まれる。環境形成である。環境形成とは、状況からの要請を受動的に受けるのではなく、むしろ、それを創り出すような管理行動である。支持者や支援者がいなければそれをつくるのである。

ポリティカル・マネージャーとしての行動の、もっとも重要なことは、ネットワーキングである。管理者の行動は、いうまでもなく上司や部下、同僚、他部門、顧客、競合する他の組織などからなるネットワークに大いに依存している。それらとの相互作用のなかで効果的な成果をえることになる。行政官としては、その立場や役割を取得すれば相応のネットワークは与えられる。しかし、ポリティカル・マネージャーとしては自前のそれをつくりだすように努めることになる。もっと広く、もっと深くという方向づけである。

組織とは、その内部でさまざまな利害が錯綜している。それぞれは利害を大きくしようとしている。これはパワー関係で捉えなければならない。また、組織を管理するということは、価値の創造

や競合、つまり、ポリティックスと裏腹の関係にある。管理者は意思決定がしやすいように、そして、決定したものが円滑に実施に至るようにネットワークの構築は日頃から欠かせないとされる。

そして、そのネットワークは、その組織の文化と関係している。文化を変えることは難しい。難しいけれども、それを内外の環境に適合させるのが、経営者や管理者の果たすべき役割である。よどんだ文化を活性的にすることは、管理職一般に期待される役割である。とくに、文化の変革においてトップマネジメントの役割は重要である。

とくにより強い文化を構築することは、その組織に与えられた課題である。いうまでもなく強い文化は、その組織の高い業績と相関している。つまり、強い文化とは、多くのメンバーが、その組織の目標を共有し、それを内面化していることであり、そのために、その目標の達成に向けてのメンバーのモチベーションは強く、しかも、いわゆるむき出しの官僚制システムによる統制が少なく、自主的な活動に委ねられるので管理コストが少なくて済むというのである。

どのようにして変革するかである。実際、リーダーシップ訓練や感受性訓練などによるさまざまな意図的介入によって、文化は変化させられる。文化の変革は、メンバーの意欲を向上させたり、互いの協力関係を発展させるために必要でさえある。組織デザインは必ず組織文化の変革を伴うことになる。デザインとは管理職に期待された仕事である。構造や制度の変革は中長期的には何らかの文化の変化に結びつかざるをえない。組織開発とは文化の変革である。

しかし、この変革は必ずしも円滑に進行しない。本来、組織文化とは、さまざまな他の要因と絡み合って形成されている。それを維持しさらに強化しようとするれば、さまざまな他の要因との適合関係に配慮しなければならないのは当然である。短絡的に、メンバーの意識だけを変えさせるという精神運動に終始することも少なくない。それだけではメンバーの反発に出会うだけである。

### Ⅲ アンブレブルナー的な管理者

#### 1 アンブレブルナーとしての管理者

以上の管理者の役割を論じてきたなかで、要は、今後、単なるルーティンを超えて、ポリティカル・マネージャー的な役割が管理者に期待されることになる。これをアンブレブルナー的な管理者ということもできる。起業家と訳されることが多い。技術重視の行政官と理念重視の政治家の役割はアンブレブルナーとしての役割に統合されるべきと考えることもできる。判断のなかにはすでに実行可能性の評価が加味されていなければならない。それだけではなく、目的と手順手続きは本来バランスのとれたものでなければならない。しかし、実際に難しく、誰にでもできることではない。この役割統合のできる人は管理者として有能であろう。

アンブレブルナーと何か。

特異な個性への関心が、近年、閉塞状況を打破したいという気分を支えられながら、大きく膨らみつつある。アンブレブルナーといわれる人たちが、打破する人たちとして期待されている。近年、NPO (non-profit organization, 非営利組織) の起業家を、ソーシャル・アンブレブルナーとして区別することもあるが、ほぼ似たような人たちである。その人たちはどのような人たちであるかについて考える。

近年のアンブレブルナーに関する議論は、リーダーシップ論としてはカリスマのリーダーシップの延長線上に位置づけることができる。実際、カヌンゴ (Kanungo, 1998) などは、明確に、リーダーシップの発展型としてアンブレブルナーを位置づけている。その理論的な弱点を補い、モデルの刷新を提唱している。組織のイノベーションに資するためには、リーダーも管理者もアンブレブルナー的な役割行動を修得しなければならないというのである。

また、機械的にルーティンを維持できる平時のリーダーシップに対して、乱時のアンブレブルナーシップということがある。その議論の延長線上にありながら、何かを起こすためには、何かをする、

それは、従来の合理性の基準を変更する、あるいは、それと相対しながら、もしかすると対立や競争もありえないことではないという前提がある。

アンブレブルナーは起業家と訳されることが多い。ソーシャル・アンブレブルナーは社会起業家と訳されている。ともに、新しく事業を起こす人という意味であり、その働きをアンブレブルナーシップというのである。ただし、この概念は、本来経済的な概念に由来し、創造的な破壊を担い、イノベーションのために貢献するという一方で、経済的な合理性と重なり合って使われてきた。その存在そのものは合理的であり、その思考や行動は、組織の目標達成に貢献するとされる。

属人的な視点は、その人自身の思いつきや思い入れに依存するところが多いという論点が看過されるようになる。心理学や社会的な視点が導入されるのにもなって、当初の議論とは相違して、その人間的な側面、つまり、非合理的なところが重視されるようになった。

その特徴は、ドリンジャー (Dollinger, 1999) によれば、以下のような三つに集約される。

#### 1 創造性とイノベーション

何か新しいものを創造して、それをこの社会に流通させ、新しい仕組みを構築できることである。少なくとも旧来の仕組みを打破する、あるいはできることが期待され、それによって幅広く支持を集めることができる。

#### 2 組織の構築

事業を起こすとは、新しい仕組みをつくることである。新しいものを活かすために、そのための資源を収集でき、またそれをコストが少なく便益を多くできるような組織の基礎づけがなければならない。

#### 3 リスクや曖昧さへの効果的な対応

事業にはリスクや曖昧さが多くある。その状況で利得をえたり、それを大きくするための機会を大きくするためには、相応の経験や勘、度胸などがなければならない。リスクテイクな行動ができるかどうか、その資質があるかどうかなどは看過できないことである。

アントレプレナーとは、これら以上の三つの働きをなせる人たちである。

他にも、たとえばヒスリッチとピーターズ (Hisrich & Peters, 1998) も、いくつかの論文をあげながら、1) イニシアティブを握ること、2) 資源や状況を実際的な何かに仕向けるための組織化や再組織化ができること、3) リスクや失敗を受けとめられることであるとしている。同じような論点を呈示しているのが、アントレプレナーというカテゴリーの大枠はほぼ理解できよう。

要は、リスクを承知で、新しい組織の創造にかかわるフレームワークを提出できる、つまり、ビジョン構築の資質が厳しく問われ、それを実現するための、資源獲得のネットワーク構築の技能が問われるのである。それらの働きの多くは個人的な、後述するが、特異な技能に帰されることが肝要でもある。リーダーシップのように訓練を施して、誰でもいつでもできるようになるというような技能ではない。少なくとも、その行動はマニュアル化できるようなことはない。その人、アントレプレナーの、能力や資質などを含め込んだ人柄が、そのような行動を発現させるのである。

アントレプレナーとは組織の外の起業家と訳されることが多く、組織のなかでは正確にはイントラプレナーという言葉をあてはめるべきであるが、ともに革新的な行動が期待されるということである。企業内アントレプレナーというのが一般的である。管理者がアントレプレナー的である、あるいは、そのような行動が期待されるようになったということは、組織のなかでも現状打破的な思考、そして行動が不可欠になってきたということである。現状を変革しようという管理者が不足すると停滞する一方であるという危機感が募っている。

#### IV 組織のなかのストレス

ただし、以上のような期待は、そして、その方向に向かった人事評価や人事考課は、必然として管理者（さらに管理職全体）に対するストレスを大きくする。それに耐えることができればよいが、そうではないことも多くある。耐え切れず、あるいは病気になってやむをえず退場する人も多い。

しかし、逆説な言い方になるが、有能な管理者ほど向き合わなければならない困難は多く、大きなストレスを経験するのはやむをえない。とはいいながら、それをさらに発展させて言えば、そのストレスへの対処の上手な管理者ほど有能であるといえなくもない。極端を言えば、組織は修羅である。ストレスはあって当然である。それに圧倒されるようでは、有能とはいえない。圧倒されずに踏みとどまれるかどうか、有能な管理者とそうではない管理者を区分する評価軸でもある。

有能であるためには、ストレスに向き合ってその正体を知らなければならない。

##### 1 ストレスとは何か

ストレスとは、何らかの外力によって心身に歪みを生じた状態のことである。また、何らかの外圧が加わったときに生じる防御的な特異反応がストレスであるとされる。病気のなかにはストレスに起因するものも多くあると考えられている。

しかし、外的な刺激に対する防御的な生体反応は日常的で、誰もが日常生活のなかで、多少のストレスには絶えることなく曝されている。緊張や不安、フラストレーションなどを経験しない人はいない。さらに、程よいストレスとは生体の維持に欠かせないともされる。ストレスを受けない弛緩状態では、生体の存立そのものが危うい。ストレスが問題にされるのは、それが過剰であったり、あるいは慢性化する場合であり、それに耐えきれずにさまざまな障害が発生する場合である。

組織のなかでは、さまざまなストレス要因があり、緊張などはしばしば経験することである。それに有効に対処できなかつたり、避けられないことも多くある。ストレスとは、組織のなかで、その人が負いきれないほどの負荷を受け、自身がストレス要因と危うい関係に立ち至ったと感じた場合である。ラザラス (Lazarus, 1966) によれば、そのように認知し評価した場合がストレスとなる。

##### 2 役割ストレス

とくに管理者で配慮すべきストレスは役割ストレスである。

組織のなかで、それぞれのメンバーはそれぞれ

果たすべき役割が期待され、また、期待に応えるように役割を遂行している。しかし、この役割は、場合によっては簡単に果たせないこともある。役割期待はストレスに転じることもある。カーンら (Kahn *et al.*, 1964) は、この役割ストレスをいくつかに分類している。一つが役割葛藤 (role conflict)、他の一つが役割の曖昧さ (role ambiguity) である。役割過重 (role overload) も、その一つであるが、役割葛藤の一部とされることもある。

役割葛藤は、同時に二人以上の人から異なる役割を期待される時に生じるものである (intersender conflict)。二つ以上ある期待に優先順位がつけられないときは深刻な葛藤になる。あちらを立てれば、こちらが立たない場合であり、一方を重視すれば、他方との人間関係を壊すことになるからである。上司から予定を繰り上げてほしいといわれた。しかし、部下からは疲れたから休ませてほしいといわれて困ったり、残業と恋人とのデートの約束がかち合った場合などである。働いている女性では、職場の仕事上の役割と主婦としてのそれが折り合わないことがある。また、他の人が期待するところと自らはこうしたいと考えていることの間食い違いが生じる葛藤もある (person-role conflict)。自分はこうしたいのだが、他の人から強要され、やむをえず従わなければならないときである。

過重な負担もストレスである。過度の負担または圧力が加わったとき、たとえば、能力以上に仕事を消化しなければならなくなったときなどである。時間に厳しい制限が加えられることや急がされること、細かく質の良さを求められること、予算など経費などで制約を受けるなど圧力が加えられると、自らの許容限度を超えてしまうことになる。過重な負担は、自らの能力や資質との役割葛藤でもある。

次に、役割の曖昧さは、果たすべき役割や、仕事の内容や手順手続きが明らかでないような、また、責任の所在や範囲がわからないようなときに生じる。職場の内外とのコミュニケーションが十分に働いていなかったり、達成すべき目標が不明なときなどは、曖昧さは倍加されることになる。

仕事に不明なところが残されるのは日常的なことで、とくに困ることではない。曖昧さがストレスになるのは、役割の重大さが過剰であったり、その状態が長く続いて耐え切れなくなる場合である。リッツら (Rizzo *et al.*, 1970) やハウスとリッツ (House & Rizzo, 1972) などによれば、曖昧さは、役割葛藤と比べて、ストレスになりやすい。

イヴァンスヴィッチとマチソン (Ivancevich & Matterson, 1980) によれば、ストレスサとして重視すべきであるのは、仕事よりも人間関係のほうである。単純に仕事だけの行き詰まりであれば、工夫や努力によって打開できることもある。それなりに努力すれば報われるが、できなければ、能力がなかった、運がなかったことと諦めもつく。しかし、人が相手の場合は、努力すれば、それだけで事態が好転するとは限らない。相手の努力に期待しなければならぬこともあり、相手が努力してくれないこともある。相互依存的であるほど対人関係のこじれはストレスサとして重大になる。役割関係がストレスサに転化するのには、このような人と人との関係が、互いに意図し期待するようにすすまないこと、場合によっては、相対することもあることから発生する場合である。

### 3 耐える人、耐えられない人

しかし、このようなストレスを大きく経験する人とそれほどではない人もいる。ストレスの経験には、しばしば第三の要因が介入する。それによって、ストレスが和らげられたり、逆に悪化することもある。この第三の要因がモデレータである。これは大きく二つの要因群に分けられる。一つは個人的な要因である。いうまでもないが、体力のある人はない人よりも過重な負担に耐えられる。若い人ほどストレスは少ない。しかし、慣れるほど疲れを感じなくて済ませられる。年長者ほどストレスの少ない仕事もある。

他の一つは状況要因である。作業が過重であっても、それを紛らわせるものがあれば、それなりにストレスとして経験する度合は少ないかもしれない。日ごろから相談できる人がいれば、困ったことが起きてもうまく対処できることになり、心身の疲弊は少なく済むかもしれない。対人的な

ネットワークに広がりのある人はより多く情報を得たり、援助する人を多く得ることができる。モデレータ要因である。

以下では、まずモデレータとして、個人的要因について述べる。

### 1) 感受性

ストレスに対して敏感に反応する人と、そうではない人がある。あるストレスに対して自らを無関係とみるか、あるいは、有益とみれば、ストレスは生じない。利害関係がなければストレスにはならない。この認知の方向や感受性などの個人差はモデレータとして重要である。権威主義的な傾向の強い人はストレスに感受しない。ストレスの多い仕事であっても慣れれば、感受性を鈍化させることもある。

### 2) ストレス耐性

また、個人によってストレスに耐えられる人と、そうではない人がある。これは、一つには健康や体力が考えられ、また、その人のパースナリティや価値意識なども耐性の度合を決めている。宗教的信念も耐性の一部となる。熟練や慣れることも個人的なストレス耐性を高めることになる。不慣れで何をどのようにしたらよいかかわからない新人は、極度の緊張を味わうこともあるが、慣れてベテランと呼ばれるほどになると経験するストレスは少なくなる。油断が事故に至ることもあるが、勝手がわかること、そして、手抜きの仕事やサボり方がわかってくるほど、緊張は減少する。

状況を自らが統制できると考える人ほど、ストレス耐性は大きい。たとえば、さまざまな出来事は自らの行動によって起こるという内的統制の確信の強い人は、曖昧な状況のもとで、そうでない人よりもストレスを認知しない。

また、楽観的な人よりも悲観的に物事を考える人はストレス耐性が大きくはないであろう。要領のよい人は、ストレスに上手に対処できるかもしれない。その人となりはストレスにおける有力なモデレータである。

### 3) タイプ A

個人差要因のなかでも、タイプ A とは、ストレスに関連してもっとも注目されている個人差である。タイプ A というのは、フリードマンとロー

ゼンマン (Friedman & Rosenman, 1974) が心臓疾患の患者には、態度や行動に共通するところが多くあり、それと疾患の關係に注目した。ジェンキンスら (Jenkins *et al.*, 1979) によって測定尺度も開発されている。この人たちは、仕事熱心で、それに過剰に自我を強く関与させているが、その意味では、タイプ A の人たちは、職場のなかで目立って活動的な人たちである。それに加えて、いつも誰かと競争しようとする気持ちが旺盛であったり、時間に追われるように、切れ目なく話すなどのように短気、それに、同時にいくつものことを考え判断できるような多重思考などの特徴がみられる。

タイプ A の人たちは、自らの行動がどの程度達成できたかをいつも考え、いくつもの仕事を抱え込んで慌ただしく動きまわることも多い。彼らは、いわば仕事人間である。ワーカホリック (仕事中毒) でもある。しかし、テイラーら (Taylor *et al.*, 1984) によれば、彼らは、組織にとって役立つ人たちである。タイプ A であるように学習を重ねることもある。いずれにしても、彼らによる生産性や組織効率への寄与は非常に大きい。以上とは反対の、活動的ではない行動特性を示すのがタイプ B として類型化されている。

しかし、カプランとジョーンズ (Caplan & Jones, 1975) によれば、タイプ A の人はストレスに対して上手に対応できていない。心身が許容できる限度を超えて無理をしていることもある。しかし、自身が疲れを疲れとして感じないか、あるいは、疲れが潜行して、より深刻なストレスとして後日心筋梗塞のような大病になって現れることもある。管理者自身はこのような A タイプの人が多くと考えられる。仕事ができるということは有能であることを意味し、周囲もそれを評価するのでいっそう働き、そのような人になってしまう。仕事人間、会社人間などは A タイプ人間とほとんど重なっていることであろう。また、自身のストレスだけではなく、バークラ (Burke *et al.*, 1979) は、タイプ A の夫を持った妻は所属感が乏しくなって孤立が深まり、うつ病的になるなど家庭生活が不幸になっていると報告している。

## V ストレス対策

対策の要は、働きすぎないことである。余裕をもって働くこと、余裕を意図的につくり出すことができないのは管理者である。余裕を得ることが難しいのが管理者という立場であり、余裕があるくらいであれば、次の段取りを考えるべきであるとされることが多い。しかし、追い立てることだけで経営や管理が成立つことはない。余裕とは、スラックであり、それがなければいわゆる自転車操業的で、短期的な目標の達成には向いても、中長期的な視点を得ることはできない。

ストレス対応の施策として重要といえることは、経営管理として管理者にその余裕を与えることである。考えるためには時間がある。過密なスケジュールは、必要のない場合は避けるべきである。リフレッシュのための休暇も必要になる。これらは制度的な改善によって相当程度よくなるとされる。たとえ A タイプの、その性格に由来する管理者であっても、それを続けると当人の健康によくないことは当然であるが、部下にも好ましい影響を与えない。人的資源の消耗ということがある。

どのようにストレス対策を考えるか。個人的な対応は、その人の才による工夫によらざるをえないが、経営管理的には工夫の余地は大いにある。

### 1 エンパワメント

個々のメンバーがそれぞれの資質を最大限発揮できるような組織文化であることが望ましい。組織が活性的になるためには、メンバーにパワー（個人が自立した個性を基盤にできるというほどの意味である）を与え、それぞれが責任をもって働けるような仕組みにつくりかえなければならない（Conger & Kanungo, 1988）。

トーマスとベルソース（Thomas & Velthouse, 1990）によれば、エンパワメントは、組織文化の一つの、それも重要な構成要素であるとされている。このような文化を醸成するために、経営者や管理者の役割は大きい。権限委譲や参加的な風土のためには、まず管理構造の変革が欠かせないからである。

とくに、近年、この問題が喧伝されるのは、本来個人が発揮すべき領域が制限されつつあるのではないかという危惧がある。たとえば、コンピュータ化によって、無気力を感じモチベーションの低下している人たちがいるようであれば、個人が相応の資質や能力を発揮できる職場になるように組織文化の変革、あるいは再構築は当然のこととされる。コンピュータ化に典型的に現れる新技術の影響と、それに対する人間をどのようにバランスさせるかはエンパワメントの重要な課題である。

これを管理者のストレスに当てはめた場合、管理者はすでにエンパワメントされているという言い方もできる。しかし、単なる権限委譲ではなく、それをスラック（余裕）確保に使えるようなエンパワメントの意味を込めて使うべきである。本来、この語義には、単なる公式の権限委譲を超えた裁量の拡大を意図している。大きくなった権限を、さらに深く考える時間に、そして頭を休める、体も休める時間にも使えることがエンパワメントである。そして、そのエンパワメントを活用できるかどうかは、結局、管理者の腕次第ということになってしまう。

## 2 結論

組織のなかで管理者の役割が変化しつつある。彼らは、従来、組織というビュロクラシーの機械の部品であり、忠実な駒であった。しかし、部品であることや駒であることから抜け、自身が考える輩になろうとしている。アントレプレナーとして管理者を見る視点というのは、その先端部分の議論であるが、管理者は自らが率いた職場集団の責任者である。それぞれが小さな経営者になることを意味する。起業家でなければならぬという考えは必ずしも突飛ではない。

ということは、彼らに加わる責任も相当程度大きくなることは疑いない。ストレスが増すのは、成り行きとして当然である。避けるというよりも与件として、それに向き合うという姿勢こそが重要になる。そのために何をするか、ということである。個人としての対応も重要であるが、人的資源管理の立場からは、管理者を活かす工夫としてストレス管理を考えなければならない。

引用文献

- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985) *Leaders: The Strategies for Taking Change*. New York: Harper & Row.
- Burke, R.J. *et al.* (1979) type A Behavior of Administrators and Wives' Reports of Marital Satisfaction and Well-Being. *Journal of Applied Psychology*, 64, 57-65.
- Caplan, R.D. & Jones, K.W. (1975) Effects of Work Load, Role Ambiguity and Type A Personality on Anxiety, Depression, and heart Rate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 713-719.
- Clegg, S.R. (1990) *Modern Organization: Organizational Studies in the Postmodern World*. London: Sage.
- Conger, J.A. & Kanungo, R. N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Dollinger, M.J. (1999) *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, 2nd ed. Prentice-Hall, New Jersey.
- Friedman, M. & Rosenman, R.M. (1974) *The Type A Behavior and Your Health*. New York, Alfred A. Knopf.
- Hisrich, R.D. & Peters, M.P.P. (1998) *Entrepreneurship*, 4th ed., Irwin McGraw-Hill.
- House, R.J. & Rizzo, J.R. (1972) Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467-505.
- Ivancevich, J.M. & Matterson, M.T. (1980) *Stress and Work*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Jenkins, D. *et al.* (1979) *Jenkins Activity Survey*: New York: The Psychological Corporation.
- Kahn, R.L. *et al.* (1964) *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York: Wiley.
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求』白桃書房.
- Kanungo, R.N. ed. (1998) *Entrepreneurship Innovation: Model for Development*, London. Sage.
- Lazarus, R.S. (1966) *Psychological Stress and the Coping Process*, New York: McGraw-Hills.
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Rizzo, J.R. *et al.* (1970) Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- 田尾雅夫 (1990) 『行政サービスの組織と管理』木鐸社.
- 田尾雅夫編 (2003) 『非合理組織論の系譜』文眞堂.
- Taylor, M.S. *et al.* (1984) Type A Behavior and Faculty Research Productivity. What are the Mechanisms? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 402-418.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990) Cognitive elements of empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Zaleznik, A. (1977) Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 55 (3), 67-78.

たお・まさお 京都大学大学院経済学研究科教授。主な著作に『新版 組織の心理学』（有斐閣、1999年）。組織論、組織行動論専攻。