

博士学位請求論文
2014年9月

在中日系企業における職場ストレスと職務満足感
-組織サポートの視点から-

姚 継 東

目次

序章	1
1. 問題提起	1
2. 研究範囲と研究対象	2
3. 研究意義	3
4. 研究目的と研究方法	4
(1) 研究目的	4
(2) 研究方法	5
5. 研究枠組と論文構成	5
第1章 文献レビュー	8
第1節 職場ストレスの先行研究	8
1. 職場ストレスの定義	8
2. 職場ストレスサー	11
3. 職場ストレスの理論とモデル	16
4. 職場ストレスの結果	21
5. 職場ストレスの影響要因	23
6. 職場ストレスの測定	26
7. 結び	28
第2節 職務満足感の先行研究	29
1. 職務満足感の意味	29
2. 職務満足感の基礎理論	30
3. 職務満足感の先行要因と結果要因	32
4. 職務満足感の尺度と測定	37
5. 結び	38
第3節 職場ストレスと職務満足感との関連の先行研究	39
1. 理論的研究	39
2. 実証研究	41
3. 結び	43
第4節 組織サポートの先行研究	43
1. 組織サポート概念の提起	43
2. 組織サポートの実証研究	45
3. 組織サポートの測定	48
4. 結び	48
第5節 在中日系企業の経営管理	48
1. 日本企業の対中投資	48
2. 在中日系企業の経営実態	49
3. 在中日系企業従業員の職場ストレス	53
第6節 異文化経営と職場ストレス	54
1. 文化の意味と理論	54

2. 異文化経営の文献レビュー.....	56
3. 日米の国民文化と経営手法の比較.....	58
4. 日米対中投資の動機と産業構造.....	63
5. 異文化経営と職場ストレス.....	64
第7節 日本的経営の強み・弱みに関する先行研究.....	65
1. 日本的経営の先行研究（時系列）.....	66
2. 日本的経営の強み.....	70
3. トヨタと日本的経営.....	72
4. 日本的経営の弱み.....	77
第2章 理論構想と研究方法	79
第1節 理論構想.....	79
1. 問題の提起.....	79
2. 理論基礎.....	79
3. 理論モデルと仮説.....	80
第2節 研究プロセス.....	84
第3節 研究方法.....	85
1. 研究手段.....	85
2. 被調査者とサンプリング.....	88
3. データ処理と統計分析.....	88
第3章 予備調査と尺度検証	89
第1節 研究目的.....	89
第2節 研究方法.....	89
第3節 個別インタビューと尺度作成.....	89
1. 個別インタビュー.....	89
2. 尺度作成.....	92
第4節 予備調査と尺度検証.....	94
第5節 予備調査の結果.....	94
1. 職場ストレス尺度の検証.....	94
2. 職務満足感尺度の検証.....	98
3. 組織サポート尺度の検証.....	102
第6節 結び.....	104
第4章 実証調査分析 I 在中日系企業従業員の職場ストレス、組織サポート、職務満足感に関する調査	107
第1節 研究目的と対象.....	107
第2節 研究方法.....	109
1. 研究手段.....	109
2. 統計方法.....	109
3. 測定手段の信頼性・妥当性検証.....	110
第3節 研究結果と分析.....	114

1. 職場ストレス、組織サポートと職務満足感の全体状況	114
2. 各研究変数の人口統計学変数と制御変数による差異	116
3. 職場ストレス、組織サポート、職務満足感の関連性	135
第4節. 結果と考察	145
1. 検証結果の整理	145
2. 在中日系企業の従業員の職場ストレスと職務満足感の差異の分析と考察	146
3. 在中日系企業従業員の職場ストレス、組織サポート、職務満足感の関連の分析と検討	150
4. モデルの修正	151
第5章 実証調査分析 II 在中日米企業従業員の職場ストレス、職務満足感、組織サポートの比較分析	153
第1節 研究目的と対象	153
第2節 研究方法	155
1. 研究手段	155
2. 統計方法	155
第3節 研究結果と分析	155
1. 在中米国系企業従業員の職場ストレス、組織サポートと職務満足感の全体状況	155
2. 在中日米企業従業員の職場ストレス、組織サポートと職務満足感の差異分析	156
3. 調査結果分析	159
第6章 研究結論と研究展望	163
第1節 研究結論	163
第2節 独創性	164
第3節 経営管理上の示唆	165
第4節 日本の経営の強みと弱みを吟味する	166
1. 日本の経営視点からの本調査結果の再分析	166
2. 現段階中国企業の発展における日本の経営の必要性	167
3. 中国に日本的経営を取り入れる際の難点	168
4. 中国に日本的経営を取り入れる可能性	170
第5節 在中日系企業の今後の事業展開への提言	172
第6節 研究の限界と今後の課題	175
1. 研究の限界	175
2. 今後の課題	175
注記	177
主要参考文献	185
附録	195

序 章

1. 問題提起

本研究は、経営学の立場から研究、分析したものである。職場ストレスに対する研究は、工業化が発達していた欧米諸国において発足し、すでに半世紀を経ており、現在でも盛んに行われている。この研究がこれほど注目されるのは、職場ストレスが従業員の身心的健康に影響を与えるだけでなく、組織全体のパフォーマンス、従業員の組織に対するコミットメント、職務満足感および離職意思と高い関連性があるからである。それゆえ、従業員の職場ストレス要因を究明することにより、組織の経営管理における改善点を見つけ、改善に取り組むことが可能となる。

近年、中国では組織で働く人々の職場ストレスについての関心が高まり、精神医学や臨床心理学からのアプローチの他に、組織心理学や組織行動学の立場に立つ研究や実践も盛んに行われるようになり、この領域は大変学際的な色彩が濃い領域になりつつある。中国における職場ストレスに関する研究は、現段階では主に職場ストレス測定尺度の作成と開発、異なる職種グループの職場ストレス現状および関連変数との関係、職場ストレスに対する研究、ならびにストレスマネジメントに対する研究の面に集中している。研究は商業、教育と医療などの分野において、看護婦、企業管理者、教師、公務員など、教育程度が比較的に高い労働者を中心に行われるのが一般的であるが、外資系企業の従業員を対象にする研究はわずかであり、異文化的な比較研究がほぼ見られていない。

本研究は前記を踏まえ、職務満足感を従属変数とし、在中日系企業従業員の職場ストレスと職務満足感を取り上げ、その現状を考察した上で、両者間の関連を分析しようと思う。Hoppock が 1935 年に職務満足感の概念を提唱して以来、職務満足感に対する研究は組織行動学や産業心理学など幅広い分野で注目を集めてきた。職務満足感とは職場ストレスと同様に、従業員の生産性と QOL (quality of life) に影響を与える重要な心理的要因として扱われている。職務満足感に対する調査により、従業員の仕事の現状、心理的欲求及び企業における経営管理上の問題点を把握でき、企業経営改善の有用な情報が提供される。一方、従業員の職務満足感を向上させることで、組織全体の生産性上昇も期待される。そのため、職務満足感を企業経営状況の「風向計」とみなす学者もいる。

職場ストレスと職務満足感に対する関心が高まってきた背景には、企業経営者たちの発想転換という要素もある。即ち、長期間にわたる企業所有者の価値最大化（株主重視経営）から、企業の全ステークホルダー（利害関係者）の価値最大化へ転換しつつあることである。企業の目的として、株主の利益だけを追求するのではなく、企業の重要な利害関係者である従業員のメンタルヘルスへの配慮や、従業員の幸福感、従業員が満足できる職場の確保も重要視されつつある。

他方、大量の先行研究により、職場ストレスと職務満足感との関連が単純な因果関係ではないことが明らかにされた。即ち、職場ストレスと職務満足感との結びつきを強める（または弱める）社会的要因や個人的要因が存在している。その後、それらの変数は媒介変数 (mediator variable)、または調整変数 (moderator variable) として役割を規定され、その役割を果たすさまざまな要因が取り上げられた。その中に、組織サポート (perceived organizational support, POS) は多くの研究者の関心を集めた変数の一つである。組織サポートという概念が Eisenberger (1986) によって提唱されて以来、社会心理学や、組織行

動学などの分野において注目を浴びるようになった。幾多の先行研究に示されたように、従業員の知覚する組織サポートが高いほど、職場ストレスによる悪影響は低減され、仕事に対する満足感が向上する傾向がある。また、組織サポートはこのような直接効果だけではなく、職場ストレスの職務満足感に影響を与える過程における媒介効果と調整効果も多くの研究により検証された。本研究では組織サポートを中間変数として取り入れ、職場ストレスと職務満足感との間に及ぼす間接効果を検証し、三者間の関係モデルを構築しようと思う。これにより、職場ストレスと職務満足感の理論研究を豊かにするとともに、組織サポートの立場から従業員のストレスマネジメントや、職務満足感の向上のために、提言したい。

一方、日系企業は日中貿易の発展において重要な牽引役として大きな役割を果たしている。しかし、これまでさまざまな研究や調査データにより、日系企業の中国進出は欧米企業より遅れてはいないが、中国従業員からの評価、就職の人気度、経営の現地化、人材の採用と確保などの面に関しては、欧米企業に比べて大きな格差があることが明らかにされた。

その背後の原因を究明するために、従来より多くの研究者が議論を繰り返してきた。これらの研究は、日系企業の中国での経営実態、中国人従業員の意識調査、或いは日系企業に対する評価などの面から研究を展開するものが多いが、職場ストレスの視点からの研究はほぼ見られない。しかし、経営管理上の問題は、組織で働く従業員のモチベーションや職務成果に影響を及ぼすだけでなく、それにより生じる精神的緊張や、悩み、不適合などの、従業員が感じるストレス感の誘発も予測される。即ち、組織におけるさまざまな要素が従業員のストレス感を引き起こす要因となる。

また、従業員は感じる職場ストレスは企業の経営手法への適応性にも反映される。日本の経営の諸慣行はかつて日本の高度成長を支えてきた経緯により世界に絶賛されてきた。一方、中国に進出した日系企業は、現地の事情に適合して経営管理のやり方をそれなりに調整・修正することが多いが、根本的には日本的経営の基幹が緩めることはなく、日本的経営の色彩が強い諸慣行が保たれているといえる。本研究は、実証調査を通じて、在中日系企業で働く従業員の職場ストレスと職務満足感を把握することで、新たな側面で日本の経営の在中の適応性を探求しようと思う。

2. 研究範囲と研究対象

本研究の実証研究部分は、実証研究 I と実証研究 II との 2 部分に分けられている。実証研究 I では、在中日系企業従業員を研究対象に、その職場ストレス、職務満足感および組織サポートの現状を調査した上で、三者間の相互関係を究明することを目的とする。実証研究 II では、さらに在中米国系企業従業員の調査データを加え、日米企業従業員の職場ストレス、職務満足感および組織サポート面での相違点を比較し、相違が生じる原因を分析することを目的とする。在中日系企業従業員を本研究の研究対象とする理由は以下の通りである。

改革開放以来、日本企業の対中投資は日増しに盛んになり、日本は既にアメリカに次いで中国の第 2 の貿易パートナーとなっている。日本貿易振興協会 (JETRO) の統計データによると、2010 年に日中両国の貿易総額が初めて 3000 億ドルを突破し、前年比 30% 増と、再び貿易史上でその記録を更新した²。その中で、数多くの中国進出日系企業は牽引役として大きな役割を果たすであろうことが予想される。『中国貿易外経統計年鑑 2010』のデータにより、2010 年中国で登録された日系企業数は 2 万 2 千社を超えており、投資総額は 1729.2

億ドルに達していた。

日系企業が急速かつ大規模に中国進出するに伴い、経営上の問題も多数噴出している。これまでさまざまな研究や調査データにより、日系企業の中国進出は欧米企業より遅れてはいないが、中国従業員からの評価、就職の人気度、経営の現地化、人材の採用と確保などの面に関しては、欧米企業に比べて大きな格差があることが明らかにされた。その背後の原因を究明するために、従来より多くの研究者が議論を繰り返してきた(馬 2000、趙 2002、関 2003、古田 2004、鈴木 2005、薛 2006、張 2008、徐 2010 等)。これらの研究は、日系企業の中国での経営実態、中国人従業員の意識調査、或いは日系企業に対する評価などの面から研究を展開するものが多いが、職場ストレスの視点からの研究はほぼ見られていない。

しかし、経営管理上の問題は、それが組織で働く従業員のモチベーションや職務成果に影響を及ぼすだけでなく、それにより生じる精神的緊張や、悩み、不適合などの、従業員が感じるストレス感の誘発も予測されることもある。即ち、組織におけるさまざまな要素が従業員のストレス感を引き起こす要因となる。従業員が感じる職場ストレスは企業の経営手法への適応性にも反映される。

本研究では前記のことを踏まえ、在中日系企業従業員を研究対象に、これまでの研究においてほとんど報告されていない職場ストレスの視点から、職務満足感と組み合わせながら、在中日系企業従業員による日系企業の経営手法に対する適応性を考察することを試みたい。職場ストレス、職務満足感の現状を考察した上で、さらに組織サポートを中間変数とし、三者間の相互関係を検証しようと思う。

さらに、実証研究 II では、在中米系企業従業員の調査データを加え、比較を行おうと思う。日米両国は、国民文化から経営手法まで明らかな相違があることが考えられる。それゆえ、職場ストレスの各尺度に現れる相違が従業員の両国の経営手法に対する適応性も観察できると思われる。本研究では、日系企業従業員が米国系企業従業員に比べて、感じる高ストレス尺度、低ストレス尺度を分析し、かつ経営手法の異なりからその背後の原因を究明したい。また、日系企業が欧米企業に比べて、中国従業員からの評価、就職の人気度、経営の現地化、人材の採用と確保などの面において遅れていることから、職務満足感の比較研究も行って実証したいと思う。

最後に、調査データと研究結果に基づき、日系企業の中国での今後の事業展開に向けて、日本的経営の強みを活かしながら、日本的経営の弱みを最小限にすることにより、中国人従業員をより活用することで優秀な人材の確保や定着のために有益な提言ができればと思う。

3. 研究意義

まず、経営学発展の角度から述べると、経営学が世に問われてから現在に至るまで、「人」に関する研究がその発展の歴史を貫いてきた。Taylor を代表とした古典的管理論においては、人を感情のない「経済人」と見なし、機械同様に扱われていた。メイヨーのホーソン実験により人が「社会人」の範疇に取り入れられ、組織の生産性を意識しながら従業員の感情的欲求を満足させることも重要であることが示唆された。その後、ファヨールの管理過程論とヴェーバーの官僚制組織論から、組織行動学の誕生及び現代的管理学理論にわたって、人は更に「社会人」から、「自己実現の人」および「複雑人」に昇格されるようになってきた。人に対する認識及び探求は経営学の永遠にわたる追求であるといえよう。企業はますます、全ての資源において、「人的資源」が最も複雑且つ重要なものであり、如何に

「人」を管理するかが企業経営の成功を収める決め手であると認識するようになった。また、企業経営の最終的な目標も利潤のみを求めることから、従業員の幸福や福祉を図ることへ転換しつつある。

職場ストレスは従業員の生理的と心理的健康状況を測る重要な指標であり、職務満足感
は従業員の幸福度を測定する重要な指標である。従業員の職場ストレス状態及び発生要因、
仕事に対する満足感、不満足
の要素を把握し、必要に応じて予防と対処措置をとることは、
経営者と従業員との感情的な交流とコミュニケーションに有益である。また、既存の企業
の経営理念、管理制度・様式などの改善や増強により、管理資源を有効に活用し、操作性
を向上させることで、従業員の職務満足感や仕事に対する自発性を高め、企業の生産性や
パフォーマンス向上への想像以上の効果が得られる。このように、改善・増強をすること
で最終的に企業と従業員が Win-Win の関係を築くことができる。

次に、現代人的資源管理理念の角度から言えば、「人本主義経営」は現代人的資源管理に
おける最も根本的な特徴と考えられる。企業の人的資源管理が有効であるか否かを判断す
る基準は二つある。一つは企業の組織構造や職務メカニズムに対する研究であり、もう一
つは従業員の内的欲求に対する把握と対応である。従業員が職場ストレスを抱えているか、
職場ストレスを引き起こす原因は何か、現在の仕事に対して満足しているか、不満足
の要素はどのようなものであるか、などを研究することにより、企業の日常的な管理の参照ツ
ールとして、タイムリーな人的資源管理の改善策、事前の予防策を講じ、従業員に満足で
きる人的資源サービスを提供することが可能となる。これによって、企業が必要とされる
人材を採用・活用・育成・定着することで、人的資源管理の機能を発揮し、最終的には個
人の職務成果と組織のパフォーマンスを同時に向上させることが可能となる。

更に、中日両国間の経済・貿易の交流が引き続き拡大しつつあれば、日系企業はますます
重要な役割を果たすことになる。如何にして中国の優秀な人材を確保し、中国の従業員
のモチベーションを高めるかは中国に進出する日系企業の経営者たちが注目すべき問題と
なっている。筆者は現段階の中国の経済発展にとっては、日本的経営の強みを取り入れる
ことが重要であると考え、在中日系企業にとってもその強さを受け継ぎ、活かすべきであ
ると考える。

それゆえ、従業員の職場ストレスと職務満足感の現状を把握することにより、「ストレス
に強い組織作り」や「働きやすい職場作り」を目指して、日本的経営の強みを活かすと同
時に、その弱みを克服しようとする努力が必要となる。人事制度の調整や適切な組織サポ
ートを提供することにより、現地人材の活用・確保を実現させるとともに、中国人従業員
と調和的労使関係を築き、企業と個人の価値を共に向上させる Win-Win 関係の構築にも有
利なものとなろう。本研究では実証分析の結果から、在中日系企業の経営改善に向けて示
唆を与え、有益な提言をしたい。

4. 研究目的と研究方法

(1) 研究目的

本論文は前記の問題意識を踏まえ、以下のことを研究目的とする。まず、在中日系企業
従業員の職場ストレス、職務満足感、および組織サポートの現状を調査し、三者間の関係
を究明する。即ち、本研究の理論モデルと研究仮説の検証である。そして在中米系企業
従業員の調査データを加え、在中日系企業従業員の職場ストレス、職務満足感、および組
織サポートとを比較し、差異を生じる原因を分析する。第三に、日本的経営の視点から本

調査結果を再分析し、かつ日本的経営の強みと弱みを改めて吟味する。最後に、本研究の研究結果に基づき、日本的経営の強みを活かすとともに、弱みを最小限にする、という視点から、日系企業の中国での今後の事業展開に向けた提言にまとめる。

(2) 研究方法

前記の問題意識と研究目的を踏まえ、本研究では定性的分析と定量的調査を組み合わせた方法で研究を進めていきたいと思う。具体的な研究方法是以下の通りである。

① 文献研究法

先行研究に対する文献レビューは、全ての研究にとって欠かせない研究方法である。従来の先行研究及び関連の文献資料を収集、整理及び分析することにより、本研究に対する有用な情報を集め、研究仮説を設定し、後続の定量研究のために堅実な理論基礎を築く。本研究も同様に、まず歴史的な観点から職場ストレス、職務満足感及び組織サポートに関する代表的な理論や実証研究を考察し、これに基づいて本研究の理論的構想を明確にし、解決しようとする問題と初歩的な研究枠組みを確定する。さらに在中日系企業の経営実態、日米経営手法の比較および日本的経営の強みと弱みに関する先行研究を行い、実証研究の結果分析や、日系企業に対する提言の論拠とする。

② インタビュー調査法

インタビュー調査法とは研究目的に基づき、事前に用意された質問リストに従い、個別面談或いは座談会の形で、系統的に情報収集を行うための調査方法である。本研究は個別インタビューの研究法を用い、研究問題に対する調査対象者の見方や態度を詳しく把握した上で、測定尺度の項目構成、理論的構想の形成のための基礎を作る。

③ アンケート調査法

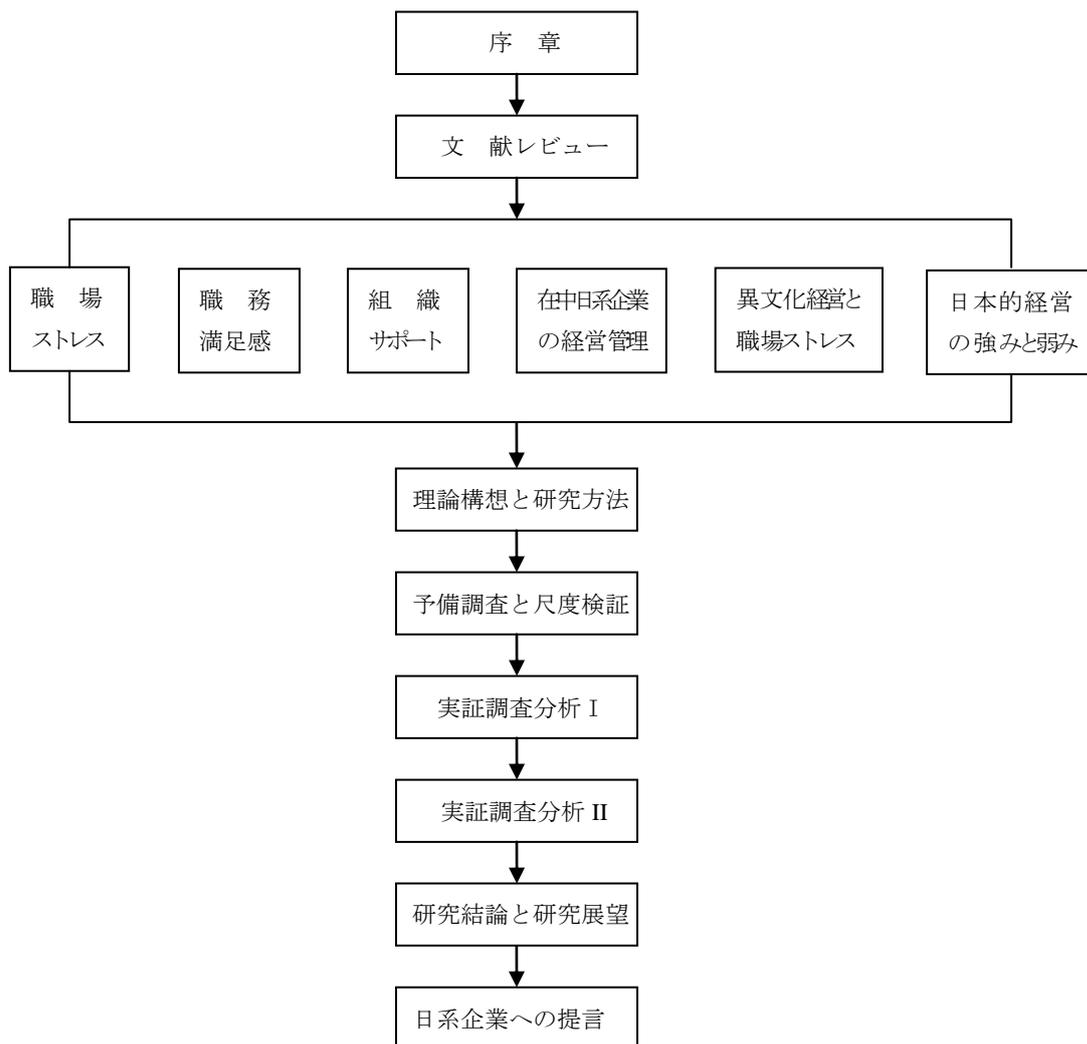
アンケート調査法とは既存の質問票或いは新たに作成される調査用紙を用いて調査対象に対してデータを収集する調査方法である。本研究では文献レビューと個別インタビューに基づき、従業員の職場ストレス尺度、職務満足感尺度、組織サポート尺度を作成する。そして、本格調査 I では、在中日系企業従業員の職場ストレス、職務満足感及び組織サポートの現状を測定し、研究変数間の関係を検討した。本格調査 II では、在中米日系企業従業員のアンケート調査データを加え、在中日系企業従業員の職場ストレス、組織サポートと職務満足感との比較分析を行う。

④ 統計分析法

アンケート調査によるデータ収集の後、統計分析方法によりデータ資料を分析する。主な統計分析方法は測定尺度に対する因子分析、尺度の信頼性、妥当性検証、一元配置分散分析の方法で研究変数の人口統計学的変数や制御変数による差異を調べる。更に相関分析と回帰分析などにより変数間の相互関係を分析する。統計分析ソフトは Excel2003 と SPSS17.0 を用いる。

5. 研究枠組と論文構成

本文の研究枠組は下図に示す。



出所：筆者作成

本論文は序章を除き、6章から構成され、各章で扱う内容は以下の通りである。

序章、主に研究の背景、研究範囲と対象、研究の意義、研究の目的と方法及び論文の枠組と構成を述べる。

第1章：文献レビュー。職場ストレス、職務満足感、組織サポートに関する文献レビューを実施し、国内外の先行研究を考察し、総合的な論述をする。更に在中日系企業の経営管理に関する先行研究や、異文化経営と職場ストレス、日米経営比較と対中投資動機と産業構造の違い、日本的経営の強み・弱みに関する先行研究をレビューした上で、本研究の目指す方向を示す。

第2章：理論構想と研究方法。文献レビューを踏まえ、在中日系企業および米国系企業従業員を研究対象にし、実証調査と分析を行う。本章では主に実証調査の理論構想、研究ステップ及び研究方法を述べる。更に研究仮説を設定し、職場ストレス、職務満足感、組織サポートそれぞれの測定尺度の操作性定義、調査対象とサンプリングの過程を説明する。

第3章：予備調査と尺度検証。この章では、尺度開発前の個別インタビューのプロセスを述べる。作成された初期の尺度を予備調査で因子分析による妥当性の検証や信頼性の検

証を経て、本格的な調査用の質問用紙が得られる。

第4章：実証調査分析 I では、第3章に基づき、在中日系企業従業員に対し、職場ストレス、職務満足感と組織サポートに関する本格的な調査を行う。統計ソフトを使用して調査結果を分析する。

第5章：実証調査分析 II では、上述調査に在中米系企業従業員の調査データを加え、日系企業との比較分析を行い、その職場ストレス、組織サポート及び職務満足感における相違を明らかにする。

第6章：研究結果と研究展望。本論文の各部・章・節で考察したことをまとめ、結論を導き出す。更に、日本的経営の視点から本調査の結果を再分析し、日本的経営の強み・弱みを吟味し、今後中国での事業展開に向けて日系企業の経営改善策を提言する。最後に、本研究の研究限界及び残された研究課題を明らかにする。

第1章 文献レビュー

第1節 職場ストレスの先行研究

1. 職場ストレスの定義

(1) ストレスの概念

ストレスとは元来、物理学や工学において「外部からの力による物体の歪み」を表すものであった。英語のストレス (stress) という言葉はラテン語から由来し、人々が既に発生した、存在している事件、あるいは間もなく発生する事件、更に幻の事件によって生じる精神的な困惑であり、且つこれらの困惑が人々の精神思想や行動言語にある程度の影響を与えるひとつの情緒、感情体験である。ストレスという言葉はアメリカのハーバード大学の生理学者 Cannon (1932) により、その著書で生理、心理学の分野に引き入れられた。また、1936年、Selye が更にこの概念を生理学、医学に応用し、それを「人間や動物などの有機体が外部環境からの刺激によって起こる歪みに対する非特異的反応」と定義した³。

Selye 以来、ストレスに対する認識は医学、社会学、経営管理学などの学科の研究分野までに広がり、学者たちの関心を集めてきた。学者たちは様々な研究立場に立ってストレスを定義したが、未だに統一した概念が得られていない。全般的には刺激説、反応説、刺激-反応説という3つに大別される。

① ストレスの刺激説 (入力型アプローチ⁴)

初期のストレス刺激説は、ストレスを外部環境が生物体にかかる刺激として取り上げ、外部環境の刺激により引き起こされる生物体の精神的な緊張と恐怖などとみなした。ストレスの刺激説は、ストレスが環境の刺激に起因し、外部からのストレスが生物体のストレス反応、あるいは緊張感を引き起こすと考える⁵。

例えば、Caplan 等(1974)はストレスを「個人に脅威となる仕事と環境特徴である」と定義した。Janis と Mann (1977) により、ストレス事件とは、「典型的な、強烈に不愉快な情緒を引き起こし、且つ個人の正常な情報処理方式に影響を与える全ての環境変化である」と考えられた。

ストレスの刺激説はストレスの外部要素、およびストレスの強さが生物体が耐えられる限度を超えてはいけない点に着目し、ストレスの強度と個人負担とのバランス状態を強調した。しかし、刺激説は個人の自覚するストレスの度合いに対する認知と評価に配慮せず、ストレス反応に対する対処方策をも考えていなかった⁶。

② ストレスの反応説 (出力型アプローチ)

ストレスの反応説はストレスを個人が環境刺激に対する主観的な経験とみなし、個人が環境の要求に対する反応として取り上げる。当該学説は行動結果の角度からストレスを説明し、ストレス反応及び心理的調節過程における個人差に注目し、人の内部変化の特徴を強調した。

Cannon (1935) は、動物が外敵に襲われるような緊急事態において、強烈な情動による反応で防衛機能を作動させることを指摘した。Cannon は更に環境による刺激に直面する時に、個人のストレス反応は同様に防衛機能を作動させ、且つ恐怖、怒り、焦りなどの緊張感として表現され、表現程度及び個人に対する影響は人によって違うことを指摘した⁷。

Selye (1958) はストレスを「生物体に作用する外からの刺激（ストレッサー）に対して生じる生物体の非特異的反応の総称である」と定義した。彼は身心のストレス反応はストレスを引き起こす各種の要素性質に依存しておらず、生物体が環境刺激に対する普遍的な防御反応と考え、GAS(適応症候群)理論を提唱した。当該理論は生物体がストレスに直面する反応を 3 つの段階に分ける。第一段階は、警告反応期。ストレッサーに対する警報を発し、ストレスに耐えるための内部環境を急速に準備する緊急反応をする時期である。防御反応が有効であれば、警戒状態は消失し、生物体が正常な状態に戻る。多くの短期的なストレスはこの段階で解決できるため、急性ストレス反応とも呼ばれる。第二段階は、抵抗期。生物体が外部要素の作用を防御しきれず、ストレスを持続的に増加させると、生物体が全身の自己防御体制を動員してストレスと拮抗させなければならなくなる。通常の場合、拮抗の減少で終わることが多い。第三段階は、疲憊期。長期間にわたって継続するストレッサーに生物体が対抗できなくなり、段階的にストレッサーに対する抵抗力（ストレス耐性）が衰えてくる。さらに疲弊状態が長期にわたって継続し、ストレッサーが弱まることになれば、生物体は死を迎えることになる⁸。

ストレスの反応説はストレスを外部環境の生物体に対する働きではなく、生物体の緊張体験としてとらえる。

③ 交互作用説

当該学説はストレスを個人特徴と環境刺激物との交互作用による結果であると考え、ストレスを個人の身体、心理及び行動反応を形成する過程として取り上げる。そのため、当該学説は刺激-反応説とも呼ばれる。即ち、ストレスは外部からの刺激や緊張などの反応に関わるだけではなく、個人の特徴や対処方策等の要素をも含んでいる。この理論は全面的に、多角度から個人の特徴と外部刺激との相互作用、相互影響の関係を考察した。

この理論の代表人物は Lazarus と Folkman (1984) である。彼らはストレスを「外的状況の特性や内的状態ではなく、環境の要求と個人の認知、およびそれに対する対処能力の認知との複雑な相互作用によるプロセスである」と定義した⁹。Beehr と Newman (1978) は、「ストレスが条件であり、当該条件の下、様々な仕事の関連要素と従業員との間に相互作用が生じ、従業員の身体ないし心理的な変化を引き起こし、結果的に、身体・心理上における状態が正常の機能状態から逸脱する場合ストレスが生じる」と考える¹⁰。

要するに、刺激説はストレスを客観的な環境の働きによって生じるものと捉え、環境による刺激特徴でストレスを説明した。反応説はストレスを個人が環境刺激に面する時の主観的な体験と捉え、ストレスの結果（反応）という角度に着目してストレスを研究した。一方、交互作用説は前記 2 つの学説に対して、個人と環境との相互関係の視点からストレスを捉えた。交互説はストレスが恒常的なものではなく、絶え間ず変化するプロセスであることを強調し、ストレスを形成するメカニズムを全般的に考察した。

小杉(2002)は、ストレスを、i)心身の安全を脅かす環境や刺激、ii)環境や刺激に対応する心身の諸機能・器官の働き、iii)対応した結果としての心身の状態、という 3 側面から構成されると定義した。このように、小杉は i)をストレッサー、iii)をストレスの反応（ストレイン）、ii)を生物体の対応、主観体験、媒介要因として、全体的な状況を含む包括的なストレス定義を与えた¹¹。

(2) 職場ストレスの概念

20 世紀初頭、ストレスに対する認識は生物学、心理学、医学の分野から社会学の分野へ

広がった。20世紀70年代から、ストレスが職場に適用されるようになり、経営管理学と組織行動学の研究分野において、職場ストレス（Work Stress、Job Stress）という概念が誕生した。簡単に言うと、仕事に携わる職場で生じるストレスのことを全て職場ストレスといえる。職場ストレスに類似した概念には、仕事ストレス、職業性ストレス、ワークストレス、労働ストレス、あるいは産業ストレスなどがある。

学者たちは様々な研究立場に立って職場ストレスを定義した。ある意味では、職場ストレスとストレスの研究内容には重なる部分がある。国内外における代表的な職場ストレスの定義は以下のように要約される。

① 外国学者の観点

Caplan など（1972）は職場ストレスを「職場環境特性が個人にもたらす脅迫による現象である」と定義した。Caplan は仕事の特徴そのもの、例えば仕事の負荷、仕事の複雑性、役割葛藤、役割の曖昧さなどそのもの自身が職場ストレスであると考えた。Lazarus と Launier（1978）により、ストレスは欲求が正常な適応反応を超えるいずれの状況であり、且つ個人がストレスに耐えられるか否かは、ストレスに対する認知と関係があることが指摘された。それは個人の認知システムにより反映され、この反映の結果は即ち個人の職場ストレスに対する認知と評定である¹²。Beer と Newman（1978）は交互作用の視点から職場ストレスを「組織、職務に関連する諸要因が、労働者（の諸要因）と相互作用して、その人の精神機能が尋常でなくなるような心理的または生理的変化を生じさせる条件」と¹³定義した。Fred と Luthans（1982）は職場ストレスを「外部環境への適応性反応であり、このような反応は組織関与者の生理的・心理的及び行動的变化を生じさせる」¹⁴と定義した。Summer 等（1995）は職場ストレスを個人が正常或いは希望の生活様式から逸脱するときの体験と不愉快な情緒である¹⁵と考える。

② 中国学者の観点

中国では職場ストレスに対する研究の歴史はまだ浅いため、外国学者の研究成果を参照しながら研究を展開するのが一般的である。徐長江（1999）は職場ストレスを以下のように定義した。職場の環境の下に、個人の目標に脅迫を与えるストレッサーが長期的、持続的に個人に働きかけ、個人及びコーピング行動の影響によってもたらされる一連の生理的、心理的および行動的反応のプロセスである¹⁶。李忠海、廖建橋（2001）により、ストレスとは人が自分に要求される負荷と自分が対応できる能力とのバランスが取れない時に、精神と身体の自覚する内的、外的刺激に対する心理と生理的反応であると定義された。また、ストレスが職場で起こる場合に職場ストレスとなり、それを「個人が仕事の上における問題対処能力と知覚された仕事の要求との間の相応しくなくなった反応である」と定義した¹⁷。許小東と孟晓斌（2004）は職場ストレスを「仕事環境の下で、職務遂行に強要と脅迫を与えるストレッサーが長期的、持続的に個人に働きかけることで、個人の特徴およびコーピング行動の影響を受けて生じる一連の生理的、心理的と行動的反応のシステム的なプロセスである」と定義した。職場ストレスは労働者の積極的或いは消極的な仕事の態度を引き起こし、最終的に組織のパフォーマンスに影響を及ぼす¹⁸。

前記の職場ストレスの定義から分かるように、国内外学者の研究立場が異なるため、職場ストレスに対する記述も一致していない。更に、職場ストレスは曖昧な総合的な概念に過ぎず、特定の分野を指すべきであるため、定義すべきではない。むしろ「仕事の暗い面」

と言ったほうが適切であると主張する学者もいる (Holt, 1982)。

本研究は職場ストレスを仕事の環境では、個人と仕事環境の相互作用の下で、個人が職務遂行に対して強要と脅迫を与える要因が個人内部のコーピング資源を上回るときに、生じる一連の生理的、心理的及び行動的適応性反応プロセスであると定義する。その理由は以下の通りである。まず、職場ストレスは特定の職場環境の中で生じられるものである。環境によって個人に脅迫を与える要素が異なるため、ストレスの反応も同じではない。従って、職場ストレスに対する研究は一定の範囲内で行われる必要がある。次に、相互作用説の観点からみると、ストレスは個人と環境の相互作用によって生じられるものであり、個人の認知評定によって決められるため、ストレスは個人自身の体験である。更に後述の仕事の要求度-コントロールモデルから分かるように、個人が感じる職場ストレスの強さは仕事に対する裁量の自由度によって左右される。外部からの職場ストレスが個人のコントロールできる範囲を超えるとこそ、ストレス反応が生じる。最後に、この定義から職場ストレスの複雑性も示された。即ち、職場ストレスの結果が多岐にわたるため、個人の生理、心理及び行動のいずれにも影響を及ぼし、これらのストレス結果間にも相互に影響し合う。

2. 職場ストレス

ストレス研究の重要な内容として、ストレス反応を引き起こす様々な要因、即ちストレス（Stressor）に対するアプローチがある。ストレスとは、その名が示す通り、ストレスを引き起こす刺激、事件或いは環境であり、外部の物質環境、個人の内部環境および社会心理環境であってもよい。研究立場により、ストレスの分類方法も異なる。一般的にはストレスは生活上のストレスと職場ストレスに分けられる。

生活上のストレスとは、生活上で起こるさまざまな事件、例えば、配偶者の死、離婚、夫婦別居生活、拘留、親族の死、退職など、これら全てがストレスになる可能性がある。20世紀60年代HolmesとRahe(1967)は社会再適応評価尺度(Social Readjustment Rating Scale, SRRS)を作成し、ストレス状態を引き起こす43項目の生活上の出来事を選定した。それぞれの出来事が生活に与える被害の大きさ、及び人々が出来事によって引き起こされた変化に再適応するために必要とされる努力量により、点数をつける。得点が高いほど、近い将来に疾患にかかる可能性が高いと報告されている¹⁹。Lazarusなど(1981)は日常苛立ち事尺度(Daily Hassles Scale)を開発し、重大な生活事件ではなく、日常的な瑣事からストレスを測定すべきことを主張した。当該スケールは117項目から構成され、各項目が1つの悩み事あるいは苛立ち事を記述し、3段階の尺度でそれぞれの度合いを評価する。

一方、職場ストレスは組織における従業員のストレス反応を引き起こす可能性があり、或いはストレス反応を引き起こす条件と環境のことをいい、従業員が職業生活を営む中で、生理的、心理的負荷を生じさせる刺激要素のことを指す。例えば、業務量過多、役割葛藤、仕事に対する裁量権の少なさ、うまく行かない人間関係などが挙げられる。

ストレスに対する認識において、従来から「主観的」と「客観的」の議論が存在している。主観論は個人が刺激又は脅迫される事件ないし物事に対する心理的認知を強調し、個人によって同じ事件に直面する時のストレス反応が異なるため、ストレスは主観的な個人体験であると考えられた。一方、一部のストレスは個人の認知と自己コントロール能力を超えて客観的に存在しており、このようなストレスは必ず人々のストレス

反応を引き起こすため、ストレッサーは客観的な存在であるとする学者もいる。実はストレッサーには主観性も客観性もあり、どの面を強調するかによって研究の展開に影響を与える。またストレッサーの両面性を組み合わせて研究してもよい。

本研究は主に職場ストレスを引き起こす職場ストレッサーに着目して研究を展開しようと思う。職場ストレッサーを以下のように定義する。即ち、従業員が職業生活を営む中で耐えるその心身活動に影響を与える外部的刺激要素であり、個人が職場ストレスを認知する主観的評定である。ストレス自身は個人と環境が相互作用の結果であるため、このような定義は職場ストレッサーの客観性を強調するとともに、個人の主観性をも見落とさない。

職場ストレスを引き起こす根本的な要因を把握し、職場ストレッサーの強度を合理的にコントロールすることにより、それを有益な範囲内で機能させることは、ストレスマネジメントの基盤である。従って、学者たちはさまざまな研究角度から職場ストレッサーを研究した。

(1) 国外学者の研究

国外の職場ストレッサーに関する研究は 20 世紀の 60 年代にまで遡ることができ、70、80 年代から大量に現れるようになった。初期的研究は主に仕事の物理的な環境要素に集中し、例えば、仕事の環境における騒音や震動、極端な温度、照明度および衛生などの要因が挙げられる。研究者たちは、これらの物理的な環境要素は従業員の知覚する職場ストレスに重要な影響を与え、従業員の精神的緊張感、身体不調、及び業績低下などの職場ストレス反応を引き起こす可能性があると考えた。

20 世紀 60 年代から、Kahn、Wolfe、Quinn などの研究者は、職場ストレッサーの研究を与えられた役割や責任の範囲が明確でない状況や、役割がうまく遂行できない状況の下で、従業員の自覚する「役割ストレス (role stress)」へ転換した。これにより、職場ストレッサーに対する研究は仕事の物理環境以外の要素にまで広がった。

Kahn、Wolfe、Quinn など (1964) は、研究を通じて役割ストレスに関する分類を試み、役割ストレスには、自身の果たすべき役割や仕事の内容、手順などが不明確なところから生まれる「役割の曖昧さ (role ambiguity)」、相反する複数の役割を同時に期待される「役割葛藤 (role conflict)」が含まれることが明らかにした。また、仕事の過負荷 (overload)、満足できない希望、及び組織メンバー間の人間関係の葛藤に加え、組織における最も普遍的職場ストレッサーに構成すると指摘された²⁰。

French と Caplan (1972) の研究により、時間的切迫感により生じられるストレッサーは職務満足感、緊張、恐怖、心拍数、コレステロールレベル等と強い相関性を持つことが示された。彼らは更に人間関係による衝突は最も普遍的ストレッサーであり、管理者にとって、組織における信頼と凝集力の欠如は最も普遍的ストレッサーであり、組織全体の生産性及び従業員の職務満足感に大きなマイナスの影響を与えると指摘した²¹。

Weiss 等 (1983) は情報システムのマネジャーを対象に、そのストレッサーを仕事の過負荷、役割の曖昧、役割葛藤、部下への責任、参与・フィードバックの欠如、迅速な技術変化への追いつけ、革新的な役割、キャリア発達、組織構造と風土、最近の不定期事件として取り上げた²²。

Cooper と Marshall (1978) はホワイトカラーの従業員を対象に研究した結果、職場ストレッサーを以下のように大別した。①仕事の固有要因 (仕事の負荷、時間的ストレス、自由度の欠如など)。②組織における役割 (対人葛藤、役割の葛藤、職務の葛藤)。③仕事に

における人間関係（上司から受けるサポート、同僚との関係など）④キャリア発達（職業の安全性、昇進と辞職、自己実現など）⑤組織構造と組織傾向（組織価値観、意思決定方式、リーダーシップのスタイル、トラブル解決の方法など）²³。更に深く研究した上で、彼らは「職業ストレススケール」(Occupational Stress Indicators, OSI)を開発し、もう1つの次元を職場ストレスサーに加えた。即ち、ソーシャルサポートであり、主に仕事と家庭のバランス問題である²⁴。

Ivancevich と Matteson 等(1980)はそれまでの職場ストレスの先行研究の成果を踏まえ、職場ストレスサーを組織内部のストレスサーと組織外部のストレスサーに分け、また短期的生理と行動上の結果及び長期的疾患の適応に区別した。更に個人のストレスに対する認知における個人差を強調し、ストレスサーを以下5つの基本種類に大別した。即ち、生理的条件、個人的要因、集団的要因、組織的要因と組織外部要因である。そのうち、個人的要因は役割とキャリア発達などの要因に関連し、組織的要因には組織傾向、組織構造、職務内容の設計と職務特徴などが含まれる²⁵。

Parker と Decotiis (1983)は6つの職場ストレスサーを提唱した。即ち、仕事自身の特徴と環境、組織構造・風土と情報コミュニケーション、役割関連要因、仕事における人間関係、キャリア発達、組織内部のコミットメントと責任である²⁶。

Quick 等(1984)は職場ストレスサーを従業員の欲求を引き起こす要因（仕事の要求、役割の要求、生理的要求、人間関係の要求などが含まれる）とみなす。彼らは組織の特質から発足し、ストレスサーを役割特徴、職務特徴、リーダーシップの特徴、組織構造の特徴、人間関係条件と個人生理条件などに大別した²⁷。

Long (1995)は個人にとっては、役割の特徴は最も重要な職場ストレスサーであると指摘し、次いで仕事固有の要因、例えば仕事の過負荷、長時間労働及び仕事の危険性などが考えられる²⁸。

Hendrix, W. H. (1995)などの研究では、ストレスを引き起こす要因を組織内部の要因、組織外部の要因と個人特徴要因の3つに分けられた。組織内部の要因は職場ストレスを引き起こす直接的要因と考えられ、役割の葛藤、役割の不明瞭、役割の過負荷、時間的ストレス、少ない仕事の自由裁量度、能力発揮の低さ、関与の低さ、管理監督制度、組織雰囲気及び組織内部のコンフリクトなどが挙げられる。組織外部の要因には、家庭と夫婦関係、財産問題、生活出来事などが含まれる。個人特徴には変化に対する許容度、タイプA行動、性別、健康状況、年齢、喫煙量及びアルコールの依存状況などが取り上げられる²⁹。

Summers, T. P. (1995)などは職場ストレスを引き起こす原因を4つに大別した。即ち、①個人要素特徴（性別、扶養者数、勤続年数など）②組織構造特徴（正規化、集権化）③組織プロセス特徴（業績評価とフィードバック、意思決定方式）④役割特徴（役割の曖昧さ、役割の葛藤など）である³⁰。

Robbins (1996)は3つの潜在的職場ストレスサーを確認した。即ち、環境、組織と個人要素である。彼は職場ストレスサーの内容範囲を拡大し、従業員の職場ストレス反応を引き起こす全ての要因をストレスサーに加えた。社会環境における政治、経済、文化、技術的要因、個人の家庭、収入、個性的要因、組織における役割、人間関係、職務内容、リーダーシップスタイルなどが含まれる。且つRobbins (1996)はこの3つの要因が実際にストレス反応を引き起こすか否かは、個人差（勤務経験、個人認知など）によって決められると考える³¹。

Jex (1998)は職場ストレスサーを役割ストレス（例えば役割の不明瞭、役割の葛藤、役

割の過負荷など)、仕事の過負荷、裁量権の欠如と組織限界の4つに分けられた³²。

小杉正太郎(1991)は、個人が職業生活を営む中で、抑うつ気分や自律神経系の反応という心理的ストレス状態に陥る場合、その原因を総称して職場ストレスまたは企業内ストレスと呼んでいる。その上で、職場ストレスには、①企業内の全員に共通するストレス、②所属室課(部署)の全員に共通するストレス、③各人に固有なストレス、の3種類があることを指摘している。更に、小杉(1999)は、職場ストレスの内容的相違に基づいて、持続的な就業状況に由来する「慢性型職場ストレス」と一過性の就業体験に由来する「イベント型職場ストレス」との2分法で分類した。小杉らは、イベント型ストレスを「第3者からも観察可能な事象であって、その事象の生起から終結までの時間経過は極めて短く、しかも生起と終結とは明確に同定することができる」と定義し、慢性型ストレスを「環境からの持続的で反復的な、いつ終わるとも知れない要請であって、その要請が生起した時期を明確に同定することができない」と定義した³³。

Cavanaughら(2000)は、アメリカのマネジャーを対象に検討した結果、ストレスによってポジティブなストレス反応を引き起こす可能性があることを指摘し、ストレスをチャレンジストレス(challenge stressor)とヒンドランスストレス(hindrance stressor)に二分して分析した。チャレンジストレスは、職務パフォーマンスや自己成長に対して積極的な影響を与える「乗り越えられる」ストレスを指し、仕事の負荷、時間的プレッシャー、職務範囲と複雑性などが含まれる。一方、ヒンドランスストレスは、仕事の目標実現やキャリアアップに支障を来す「乗り越えられない」ストレスを指し、組織内の人間関係の葛藤、役割の曖昧さ、雇用の不安定などが含まれる³⁴。

国外学者による代表的な職場ストレスの分類は下表に要約される。

表1 国外学者による代表的な職場ストレスの分類

研究者	職場ストレス分類
Kahn, Wolfe, Quinn 等 (1964)	役割の葛藤、役割の曖昧さ、満足できない希望、仕事の過負荷、メンバー間の人間関係の葛藤
Ivancevich, Matteson (1980)	生理条件、個人的要因、団体的要因、組織的要因と組織外要因
Cooper と Marshall, Sloan 等 (1978, 1988)	仕事固有の要因、組織における役割、仕事における人間関係、キャリアプラン、組織構造と組織傾向、仕事と家庭の調和
Parker と Decotiis (1983)	仕事そのものの特徴と環境、組織構造と風土、役割関連要因、仕事での人間関係、キャリアプラン、内部のコミットメントと責任
Quick 等 (1984)	役割特徴、任務特徴、リーダー特徴、組織構造特徴、人間関係条件、個人生理条件など
Hendrix, W. H. (1995)	組織内部の要因、組織外部の要因、個人特徴
Summers, T. P. (1995)	個人要素特徴、組織構造特徴、組織プロセス特徴、役割特徴
Robbins (1996)	環境、組織と個人要素
Jex (1998)	役割ストレス、仕事の過負荷、コントロールの欠如、組織限界
小杉正太郎等 (1991, 1999)	企業共通ストレス、部署共通ストレス、個人固有ストレス。イベント型職場ストレス、慢性型職場ストレス

資料出所：研究者それぞれの研究に基づいて筆者整理

(2) 国内学者の研究

中国ではここ数年、職場ストレスに対する研究は増え続ける一方であり、研究内容は主に2つの側面に集中されている。1つは特定の職業グループに対する職場ストレスの調査研究であり、もう1つは職場ストレスに影響を与える変数に着目し、当該変数と職場ストレスとの関連を分析する、というものである。

① 特定の職業グループの職場ストレス調査研究

調査により、特定の職種、職場の従業員が抱えるストレスを識別する。研究対象には医療関係者、教師、公務員、知識労働者、経営管理職等が含まれる。そのうち、看護師や教師の職場ストレスに対する研究が特に多い。研究はアンケート調査を通じて当該職種の従業員の職場ストレスを分析するのが一般的である。

李小妹等 (2000) は中国における看護婦のストレスに対して調査分析を行い、介護専門の問題や仕事に関する問題は中国における看護婦のストレス反応を引き起こす主な原因であると指摘した。具体的に言えば、介護専門の社会的地位の低さ、引き続き勉強するチャンスや昇進の機会が少ないということを示す³⁵。

呉諒諒など (2003) は自己作成した測定尺度で現代中国のキャリアウーマンが仕事-家庭の葛藤におけるストレスを調査した。調査結果により、勤務時間の規律性、教育レベル、家庭総収入に占める個人収入の割合、勤務経験がキャリアウーマンのストレス反応を引き起こす主要因であると指摘された。また、家庭への満足感、家庭への投入、配偶者からのストレス、仕事への投入と仕事の負荷がキャリアウーマンの仕事-家庭の葛藤を引き起こす主要なストレスであると示された³⁶。

舒晓兵 (2005) は中国の国有企業と私営企業の管理職が抱える職場ストレスの比較・分析を行った。研究結果により、国有企業の管理職の主要な職場ストレスとして、組織構造と傾向、仕事の条件と要求が挙げられる一方、私営企業の管理職の主要な職場ストレスはキャリア発達、組織における役割であることが明らかにされた。即ち、国有企業の管理職が感じる最大の職場ストレスは国家の制度や組織の体制に由来する一方、私営企業の管理職が抱える最大の職場ストレスはキャリア発達と組織における役割に由来する。他の職場ストレスは現在中国の国有企業と私営企業の管理職のストレス反応を引き起こさないと指摘された³⁷。

徐志勤 (2007) は中国の大学教師を研究対象に、その職場ストレスとメンタルヘルス状況を調査・分析した。研究結果により、中国の大学教師が感じるストレスは殆ど「仕事の評価に対する不満足」と職務考課に由来するとの結論が出され、中国の大学教師の特殊性が反映されている³⁸。

③ 職場ストレスの関連変数の研究

一般的に職場ストレスに関わる変数間の関係を研究することにより、変数間の関連性及び互いに影響を与える程度を明らかにする。

馬劍虹等 (1999) は役割認知、制御感の職場ストレスとの関連を調査・分析した。研究結果に示されるように、役割認知の職場ストレスに対する直接効果が確認された。そのうち、役割の不明瞭さが生理的ストレス反応に直接に影響を及ぼすのに対し、役割の葛藤が心理的ストレス反応に直接に影響を及ぼすことが明らかにされた。役割認知がストレス反

応に与える直接効果は認められる一方、調整変数としての制御体験が役割認知の心理的ストレスに影響を及ぼす過程における間接効果も認められた³⁹。

馬可一（2000）は一定の職ストレスの下に、異なるキャリアアンカーを持つ個人の認知資源と職務業績との関連について検討した。研究した結果、職場ストレスは仕事ストレス、競争ストレス、人間関係ストレスと環境ストレスに分けられ、個人の持つキャリアアンカの違いによって人間関係におけるストレス体験も明らかに異なり、他の3つのストレスにおいて有意な差が見られないことが示された⁴⁰。

許小東（2004）はCavanaughらの研究知見を踏まえ、職場ストレスを2つの種類に大別した。1つは仕事そのものに起因するものであり、仕事の内容、仕事の基準要求などの要素から構成され、内的ストレスと命名された。もう1つは仕事以外の要素に起因し、仕事の環境、人間関係などからなり、外的ストレスと命名された。許はさらに知識労働者を研究対象に、この2種のストレスが職務満足感に与える影響を検討した⁴¹。

陳志霞、廖建橋（2005）は中国の武漢市17企業・役所の知識労働者596名を研究対象に、その職場ストレスに対する実証調査を行い、知識労働者の職場ストレスの主な因子構造とその従業員のストレス反応に及ぼす影響を検討した。研究の結果、知識労働者の職場ストレスを構成する要因には、仕事そのもの、キャリア発達、組織管理、人間関係と能力、時間的要因と仕事環境などが取り上げられた。相関分析と回帰分析が示したように、職場ストレスの構成要因が職場ストレス感に及ぼす影響が顕著である。一方、職場ストレスの職場ストレス感に対する説明率がそれほど高くないことから、職場ストレスが職場ストレス感を引き起こす唯一の要因ではないことが示唆された⁴²。

劉秋穎等（2005）は個人レベルの研究立場から、職場ストレスにおける役割の葛藤と人格的特徴との関連を検討した。研究結果により、職場ストレスの役割の葛藤と個人の人格的との間に強い相関関係が見られ、異なる人格的特徴を有する個人は同じ環境に潜在する役割の葛藤に対する体験と影響も異なることが報告された⁴³。

紀曉麗（2007）は二要因理論（動機付け・衛生理論）に基づき、職場ストレスを衛生要因のストレスと動機付け要因のストレスに分け、仕事の過負荷、役割の不明瞭と役割の葛藤、組織文化、人間関係、キャリア発達及び仕事の条件などの側面から職場ストレスを分析した。研究の結果、衛生要因としての職場ストレスに対して、仕事以外の方法で従業員の帰属意識を向上させ、不満感を軽減できるのに対し、動機付け要因としての職場ストレスに対して、仕事そのものに着目して対処するほうが有効であるが指摘された。これを踏まえ、紀は二要因理論と職場ストレスマネジメントの関係モデルを提唱した⁴⁴。

これまでの国内外にわたる職場ストレスに対する研究を概観してみると、研究立場によって、職場ストレスの分類方法も異なることが明らかである。一般に職場ストレスは3つに大別できる。即ち、組織内の要因、組織外の要因と個人的要因である。組織内の要因には、仕事固有の要因、仕事の環境、役割関連の要因、キャリア発達、組織風土、人間関係などが含まれる。組織外の要因として、社会の政治、経済、技術環境などが挙げられる。また個人的要因は個人の経験、個性特徴などを含む。本研究は主に組織内の要因に焦点を当てて研究を展開しようと思う。

3. 職場ストレスの理論とモデル

職場ストレスの研究は1960年代に端を発しているが、種々の職場ストレスモデルの登場

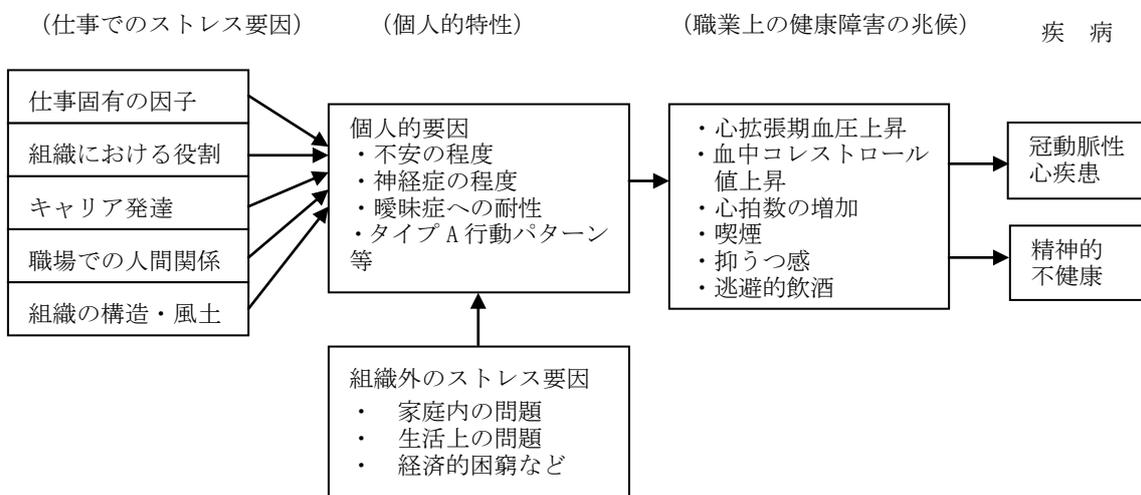
に代表されるように、研究が活発化するのには 1970 年代以降である。ここでは代表的な職場ストレスモデルを取り上げ、その特徴や差異を考えることとする。

(1) 因果関係モデル（多要因モデル）

因果関係モデルは、ストレスに関する諸因子（ストレス要因、ストレス反応、ストレス症状）の関係（因果関係）に立脚している。ストレス要因（ストレッサー）を独立変数、ストレス反応やストレス症状を従属変数、さらに個人的・社会的特性を調整変数とし、これらの 3 変数間の関連からストレスの全体像を明らかにしようとするものである。

因果関係モデルの代表的なものとして、米国ミシガン大学の研究グループが提唱した「ミシガンモデル」や Cooper&Marshall のストレスモデルが挙げられる。

図 1 Cooper&Marshall のストレスモデル

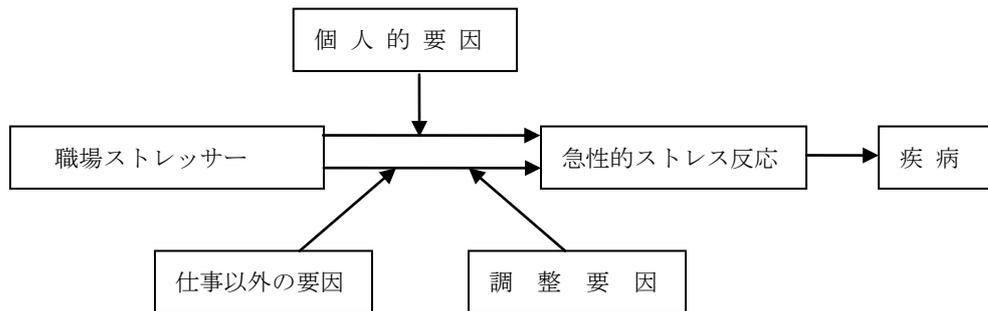


出所：Cooper, C.L. &Marshall, J(1976), Occupational sources of stress, p12

図 1 に示すように、仕事における様々なストレス要因と個人的特徴とが交互作用して様々なストレス反応を生じさせ、更に心疾患や精神的不健康につながるとしたものである。

一方、ミシガンモデルでは、職場環境のストレッサー（stressor）とこれに対するストレス反応(strain)が明確に区別され、現在でも職業性ストレスモデルの考え方の基礎となっている。米国職業安全保健研究所（NIOSH）の研究者によって提唱された職業性モデルも基本的にはこのモデルを踏襲したものである。このモデルでは、個人的要因、仕事以外の要因、調整要因が職場のストレッサーと急性のストレス反応との間に影響を及ぼすことを想定した（図 2）。その中で、調整要因として職場の上司、同僚、家族や友人からのソーシャルサポートが挙げられている。

図2 NOISHの職業性ストレスモデル

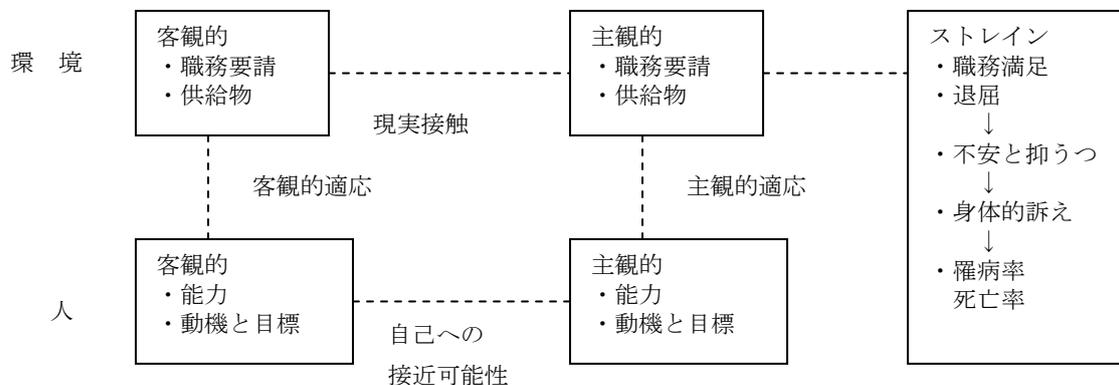


出所：Hurrell, J. J. Jr, &McLaney, M. A(1988), Exposure to job stress, p28

(2) 個人-環境適合理論 (Person-Environment Fit Theory)

個人-環境適合理論はFrenchとRodgersによって1974年に提唱された。ストレスは、人のニーズと環境状況が不適合になるときに生じるとする考え方である。個人には、客観的な個人の能力・性格などの特徴とそれらの主観的な自己評価を想定することができる。同様に、環境にも客観的な環境と個人に知覚された主観的な環境がある。そうすると適合性には、①客観的な個人と客観的な環境、②客観的な個人と主観的な環境、③主観的な環境と客観的な個人、④主観的な環境と主観的な個人の4つの組み合わせを検討することになる(図3)。ストレス反応が高まるのは、個人の動機(欲求)に見合うだけの供給が環境からなされないときと、個人の能力が環境からの要求を満たさないとき、としている。

図3 個人-環境適合理論



出所：French, J. R. P., Rodgers, W. L., & Cobb, S. (1974), Adjustment as Person-Environment Fit. In G. Coelho, D. Hamburg, & J. Adams (Eds.). Coping and Adaptation. New York: basic Books. p79

(3) 仕事の要求度-コントロール理論 (モデル) (Job Demand-Control Model)

Karasek (1979) が提唱した仕事の要求度-コントロールモデルは職場ストレス研究の中で最も広く実証研究がなされた要因限定の職場ストレスモデルであり、現在でも様々なサンプルや状況に参照され研究がなされている。

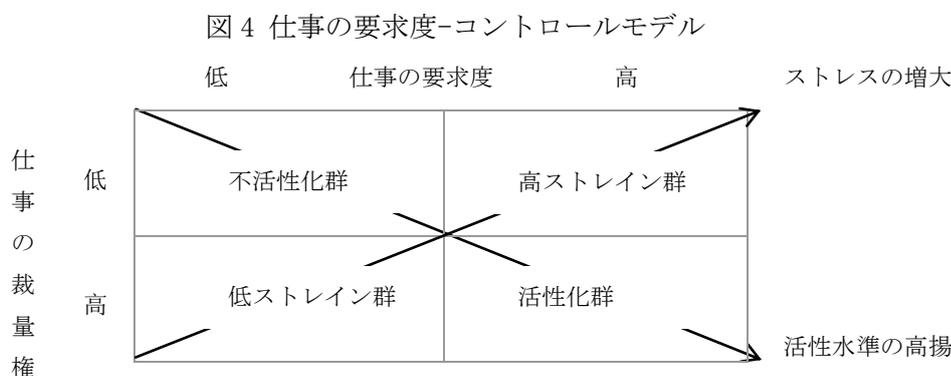
仕事の要求度は仕事の量的負荷、仕事上の突発的な出来事、職場の対人的問題から構成され、特に仕事の量的負荷(多忙さや時間的切迫感)がその中心的な位置を占めるとされる。一方、コントロール(仕事上の裁量権や自由度)は意思決定の権限、スキル自律性の2

要素から構成される。

このモデルでは、仕事の要求度の高低と仕事に対するコントロールの高低との組み合わせによって、仕事の特徴を以下の4群に分類している。

- ① 要求度が高くコントロールが低い「高ストレイン群 (high strain)」
- ② 要求度が高くコントロールも高い「活性化群 (active)」
- ③ 要求度が低くコントロールが高い「低ストレイン群 (low strain)」
- ④ 要求度が低くコントロールも低い「不活性化群 (passive)」

このうち、要求度が高くコントロールも高い「活性化群」では、活性水準が高まり生産性が上がると仮定されており、職場での満足感が高いことが報告されている (Karasek & Theorell, 1990)。一方、要求度が高いにもかかわらず十分なコントロール (裁量権) が与えられていない高ストレイン群状態に置かれる労働者ほど、心身的ストレス反応のリスクが高いとされている。即ち、この条件にある労働者の精神的健康を促進するには、仕事の要求度を低める且つ/または仕事のコントロールを高めるという対策が考えられる (図4)。



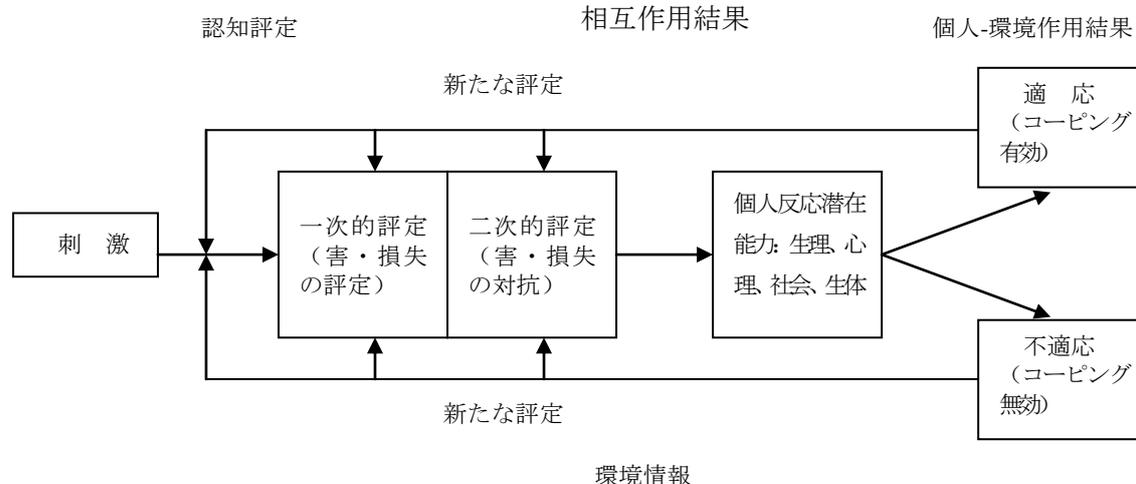
出所 : Karasek, R. A. (1979), Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain : Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly, 24(2), p288

更に、20世紀80年代後半、当該モデルにソーシャルサポートを追加したモデルが、仕事の要求度-コントロール-ソーシャルサポートモデル (JDCA モデル) として提案されている (Johnson & Hall, 1988)。このモデルでは、仕事の要求度が高く、コントロールが低く、且つサポートが少ない場合に最もストレスや健康障害が発生しやすくなる、としている。

(4) 交互作用に基づく認知的評価理論 (モデル) (Theory of Cognitive Appraisal)

1950~1960年代において、精神医学や心身医学、更に心理学や社会学の立場からストレスへの取り組みが盛んになる中、アメリカの心理学者 Lazarus は独自の理論を展開した。これは心理学的ストレス研究に最も頻繁に引用されている認知評価理論である。Lazarus は特定の人間と環境の関係がストレスフルなものか否かの判断は認知的評価に依存しているとして、個人それぞれの評価によりストレス要因の内容やストレス反応の有無・程度が異なることを説いた⁴⁵。その定義の基盤となるのは「ストレスの認知的評価モデル」である。

図5 交互作用ストレスモデル



出所：韋有華、湯盛欽、「几种主要的应激理论模型及其评价」、『心理科学』、1998年第5期、p443

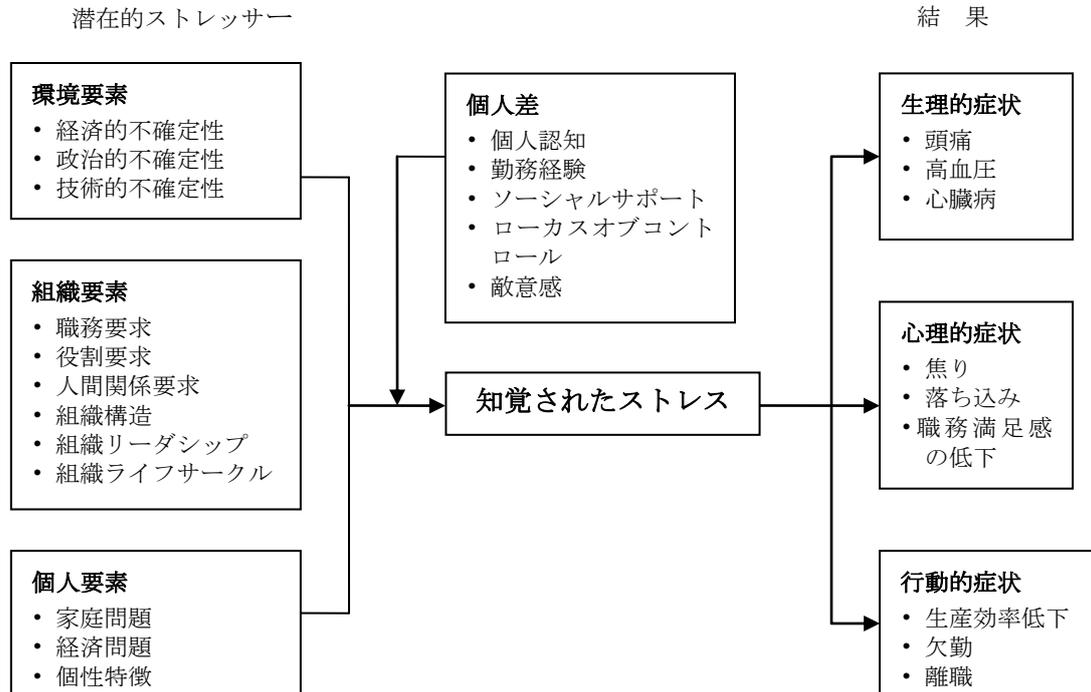
認知的評価モデルの中心的概念は評定するプロセスである。まず一次的認知評価として、環境がストレスフルなもの（個人の資源に対する脅威、挑戦）とみなされる。このような評価に引き続いて環境からの脅威、挑戦に対してどのようにコーピング（対処）したらよいのかについて二次的評価がなされ、それに基づいてコーピング行動が起きる（図5）。

(5) Robbins のストレスモデル

Robbins (1996) はストレスをダイナミックな条件として取り上げる。ストレッサーは環境、組織と個人の3つの潜在的要素から構成されている。ストレッサーがストレス反応を引き起こすか否かは、個人差（例えば勤務経験、個性的特徴など）によって決められる。個人がストレスを感じる時に、生理的、心理的及び行動的的症状に反映される。環境の不確定性などが組織における従業員のストレス反応に影響を与えるだけでなく、組織内部の諸要素もストレスを引き起こす可能性がある。更に、個人的要素、例えば家庭問題などもストレスにつながる。Robbins のストレスモデルはストレスの多次的性質、複雑性について論述した（図6）。

前記理論の中で、個人-環境適合理論（PEF）は職場ストレスの研究に大きな影響を及ぼす理論のひとつである。多くのストレス理論のモデルは直接又は間接に PEF 理論の精髓を引用している。更に、産業心理学、組織心理学の分野においても、PEF は適切な職務設計のための基礎理論として活用されている。仕事の要求度-コントロールモデルも組織心理学など組織を対象とする研究者にも幅広く用いられる職場ストレスモデルのひとつである。このモデルから、仕事の要求度を低めることが困難な場合であっても、仕事のコントロールを高めることで労働者のストレス軽減やメンタルヘルス促進に寄与することが示唆されている。認知的評価モデルは個人による認知的評価と環境的特性との交互作用関係を強調し、それにより対処行動が決まるものとして、ストレスの研究及び実務分野には多大な影響を及ぼす。

図6 ロビنزのストレスモデル



出所：斯蒂芬・P. 罗宾斯、『组织行为学』、第10版、孫建敏・李原訳(1997)、中国人民大学出版社、p630

4. 職場ストレスの結果

職場ストレスによって個人にさまざまな身体的・精神的疾患が誘発される一方、連鎖的に労働者が働いている組織も、生産性の低下や、労働者の欠勤・離職による莫大な損失を被ることが想像できるであろう。以下に個人と組織の両側面から職場ストレスの結果をまとめる。

(1) 個人に対する影響

個人に対する影響は主に個人の身体的、心理的及び行動的な変化を指す。そのうち、個人の身心的な健康に対する影響は、人々が職場ストレス問題に注目し、研究を進める最も直接の原因と言えよう。

Selye はストレス状態にある個人の生理的の反応に注目する研究の先駆者である。Selye が提唱した GAS (汎適応症候群) 理論では、警戒期、抵抗期、疲憊期という3つの段階に分けられ、それぞれの段階では生物体の生理的な変化が見られる。初期反応の警戒期では、体温・血圧・血糖値の上昇、胃腸の不調などの生理的変化があり、抵抗期では、血糖値の上昇、ホルモンの分泌増加など一連の生理的変化が起こり、免疫システムの抵抗力も低下する。更に疲憊期に入ると、段階的にストレスラーに対する抵抗力(ストレス耐性)が衰え、このような疲弊状態が長期的に続けると、生物体は死を迎えることになることとされる⁴⁶。GAS 理論は個人が慢性的ストレスに置かれるときの生理的変化過程を明らかにし、ストレスと疾患との関連性を指摘した。

Selye に次いで、ストレスと個人の身心的健康との関連に対する研究が20世紀の70年代から盛んに行われるようになり、多くの研究成果が積み重ねられた。大量の研究により、職場ストレスが個人の身心的健康に以下のような影響を及ぼす。①免疫系のバランスの乱

れ、身体の疾病と感染を抵抗する免疫力の低下、②高血圧と心臓病などのような心血管システムの崩れ、③緊張性頭痛、バック痛などのような筋肉骨格システムの疾患、④下痢や便秘などといった消化システムの問題⁴⁷。

中国では、舒曉兵と廖建橋（2002）の研究により、過重な職場ストレスが人々の心理的距離感を増やし、これによって抑うつ状態になり、精神的疾病に罹患しやすくなることが分かる。主な症状としてモチベーションや自尊感情の低下、いらだち、職務不満足感、及び仕事に関わる緊張感、焦り、精神的疲労などが挙げられる。更に職務成果の低下、欠勤、責任感の欠如につながり、企業や同僚に対して無関心になり、最終的には離職する可能性が高い⁴⁸。時勘等（2008）は職場ストレスが従業員のメンタルヘルスに対する影響を検討した。職場ストレスが高いほど従業員のメンタルヘルスの状態が悪くなる一方、且つメンタルヘルスは仕事の要求度と仕事のコントロールの共同作用によって決められるとされる⁴⁹。

また、過大な職場ストレスは知らないうちに人々の行動まで変えさせる。例としては、過剰喫煙、アルコール依存症、薬物乱用、過食症など。日常生活によく見られる買い物中毒、働きすぎなどもある意味では、過大なストレスによる反応である。更に職場ストレスと生活上のストレスが人の耐えられる範囲を超えるとき、過激な行動を引き起こすこともある。例えば自傷他傷などの自分または他人に対する暴力的な攻撃行動、極端に言えば自殺又は殺人にも至る。

（2） 組織に対する影響

職場ストレスが組織に及ぼす影響は、主に職務成果、組織コミットメントおよび職務満足感などの側面から検討する。

① 職務成果

職場ストレスと職務成果との関連には大別して抑制論、促進論と適度論の3種類がある。

抑制論は職場ストレスと仕事の業績とは負の相関関係があると考えられる。即ち職場ストレスが大きいほど職務成果が低いということである（Miller1960、Lawer1973、JanisとMann、1981）。促進論の観点により、職場ストレスは職務成果を活性化させる原動力とされ、職務成果に対してプラスの効果があると考えられる（Scott、1966）。一方、適度論はYerkesとDodson（1908）が提唱した覚醒レベルとパフォーマンスに存在する逆U字型の関係までを遡ることができる。研究により、ストレスやモチベーションといった刺激や覚醒状態が適度である時にパフォーマンスは最も高くなり、刺激や覚醒状態が極端に低い、あるいは高い時には、パフォーマンスは低下すると考えられる。即ち、ハイパフォーマンスの実現には、「適度な」刺激や覚醒状態が必要、ということである。

中国の学者趙更申と雷巧玲（2006）は、職場ストレスが一定の条件で従業員の生産性を高める一方、従業員の職務満足感と組織コミットメントの低下を招くこともあると考える⁵⁰。羅麗玲（2009）はセールスマンを対象に職場ストレスと職務成果との関連を研究した結果、セールスマンの職場ストレスと職務成果とは全般にわたって強い負の相関関係があることが明らかにされた。過大なストレスが従業員の集中力の低下や思考力の枯渇を招きやすく、更に職務成果を低下させることになる⁵¹。

② 組織コミットメント

組織コミットメントとは、個人を組織へ結び付ける心理的状态として、困難はあっても仕事を続けていこうとすることであり、従業員が組織に対する同一性認識と忠誠度を評定

する有力な指標とされる。Meyer と Allen (1993) によって提唱された組織コミットメントの 3 次元モデルの中で、組織コミットメントには情動的コミットメント、存続的コミットメントと規範的コミットメントが存在することが指摘された。そのうち、情動的コミットメントは従業員の組織を認める程度と帰属感を最も反映することができ、このようなコミットメントは物質的報酬や福祉に係わらず、従業員の組織に対する情緒的愛着を示すものであり、組織のために一生懸命働きたいことを心から望む「心理的な契約」であると考えられる⁵²。台湾学者陳瑞恵 (2002) は台北の私立高校教師を研究対象にし、その職場ストレスと組織コミットメントの関係を研究した。その結果、私立高校教師の職場ストレスと組織コミットメントとは強い負の相関があることが分かる。即ち、職場ストレスが大きいほど、組織コミットメントは低くなる傾向が見られる⁵³。

③ 職務満足感

職務満足感とは個人が自己の職務についての評価や職務経験から生じる心地良い肯定的な感情状態である (Locke, 1976)。今までの研究に示されたように、職場ストレスが職務満足感との間には一定の関連性がある。本研究では主に職務満足感を職場ストレスの従属変数とし、両者の関連を研究しようと思う。職場ストレスと職務満足感との関連の先行研究について後続の章・節で詳細に回顧しようと思う。

要するに、多くの先行研究が示したように、職場ストレスが個人の心身の健康に影響を与えるほか、連鎖反応として、組織で働く従業員の職務満足感、職務成果、組織コミットメントに対しても影響を及ぼす。一方、同じストレスフルな状況に置かれたとしても、個人それぞれが示す反応は大きく異なっている。これは、個人のそれぞれが置かれた状況への認知や、その状況への対処行動、および環境からのサポートなどが異なっているからである。

5. 職場ストレスの影響要因

前記のような職場ストレスと職場ストレスの結果との間に簡単な因果関係を有するだけではなく、両者との結びつきを強める又は弱める様々な媒介要因や調整要因も存在しており、主に個人的要因と社会的要因に大別される。ここでは代表的な影響要因を取り上げて先行研究を概観しようと思う。

(1) 個人的要因

個人的要因には性別、教育状況、勤務経験、婚姻状況などの人口統計的要素以外に、個人のパーソナリティの特徴は重要な個人的要因として取り上げられている。そのうち、タイプ A 行動パターン、ビッグファイブ (Big Five) 性格、統制の所在 (Locus of Control) 及び自己効力感 (Self-efficacy) が挙げられる。

① タイプ A 行動パターン (Type A)

タイプ A 行動とは、アメリカの心臓病学者 Friedman と Rosenman (1959) によって心疾患の患者に共通する行動パターンとして示された概念である。タイプ A 行動パターンを有する人の特徴として、性格面では競争的、野心的、精力的、行動面では機敏、性急さ、多くの仕事に巻き込まれている、などが挙げられる。Howard と Cunningham 等 (1977) はタイプ A 性格の人がそれと反対のタイプ B 性格の人より高い職場ストレスを有することに早いうち

に気づき、一方、両者の職務満足感には著しい相違が見られないことを指摘した⁵⁴。中国の学者趙然、方曉義も、看護婦の 599 名に対する実証調査により、タイプ A 性格を有する看護婦の職場ストレス感がより大きく、苛立ち程度がより高く、メンタルヘルスレベルがより低く、かつタイプ A 性格と職場ストレスはメンタルヘルスに予測作用を有することを報告した⁵⁵。

一方、タイプ A 行動パターンは個人のストレスに対処するコーピングタイプに影響を及ぼす。Herried 等 (1985) がセールスマンの職場ストレス、タイプ A 行動パターンと職務成果との関係を研究した結果、タイプ A 行動パターンの人がタイプ B の人に比べ、より積極的にストレスに対処し、さらに高い目標を設定することにより高い職務成果を遂げる傾向が見られる。しかしそれと同時に性急さ、根気不足などが原因でより大きい職場ストレスを抱えやすいことが示された⁵⁶。

② ビッグファイブ性格 (Big Five)

ビッグファイブ性格に対する研究は Fiske(1949)の理論までに遡ることができる。この Fiske の理論に基づき、Costa と McCrae (1992) がビッグファイブモデルを提唱し、その測定尺度を作成した。この尺度において、パーソナリティの特性を網羅する 5 つの要因を神経症傾向、外向性、開放性、調和性と誠実性に概括した⁵⁷。

ビッグファイブ性格の職場ストレスに与える影響について、大量の研究が積み重ねられた。Bolger (1990) の研究により、神経症傾向の強い人には体験したストレスの感じを過大評価する傾向が見られ、精神的障害に陥りやすいことが明らかにされた。一方、外向性の性格は神経症によりもたらされる影響を緩和することができ、誠実性を持つ個人は一般的に長生きする。これは誠実な人がリスクやストレスを積極的に対処する心理状態に関連すると指摘された⁵⁸。コーピングタイプについて、国内外の研究から、神経症傾向と消極的コーピングタイプと強い正の相関が見られ、外向性、誠実性と消極的コーピングタイプと強い負の相関があり、開放性と調和性と消極的コーピングタイプとの間に有意な関連を有しないことが示された⁵⁹。

③ 統制の所在 (Locus of Control)

Rotter (1966) は統制の所在という概念を提唱し、それを個人が事件及びその結果に対して「自己の能力、努力など内在的な要因による」ものであるか、それとも「運や環境、他人の行為など外的な要因による」ものであるかを評定する一般的な予期と定義した⁶⁰。

この概念に基づき、人間は内的統制と外的統制の 2 種類に大別される。同じ仕事の状況に直面する時に、内的統制者は自分の行動結果を統制しようとする傾向が見られ、積極的な行動を取って物事の進行をコントロールする。他方、外的統制者は無力感とストレス感を生じやすく、防衛的な動機付けをもち、ストレスを軽減するために積極的な行動を取ろうともしない。これを基に、Seligman (1975) は「学習性無力感」という概念を提唱し、「学習性無力感」を抱える人々は自分が外部環境を変えることができないと思込み、消極的な結果を待つ他にならないと指摘した。更に、Seligman はこのような心理状態はハイリスクと危険な条件の下に、心理的高度緊張感を導く主な認知的起源であると指摘した⁶¹。

関連研究が示したように、統制の所在は個人が自覚するストレス反応に影響を及ぼす。Curnmins (1989) の研究により、統制の所在は職場ストレスと職務満足感との関連を緩和する調整効果を有することが認められた⁶²。Witt(1990)の研究からも、内的統制者より、外

的統制者の感じる職場ストレスが職務満足感と組織コミットメントに対する影響が大きいことが示された⁶³。

④ 自己効力感 (Self-efficacy)

自己効力感とはアメリカ学者 Bandura (1977) が社会認知理論に基づいて提唱した概念であり、ある達成をするために必要な行動方針を計画し、実行する能力についての信念の強さを指す。

自己効力感とは重要なパーソナリティの変数として、ストレスの研究分野において議論が重ねられてきた。Jex と Gudanowski (1992) は自己効力感と職場ストレスとの関連を研究し、自己効力感が時間的ストレス、仕事の過負荷、仕事の特性と身心的緊張感との関連において、調整要因として機能すると指摘した⁶⁴。その後の一連の研究により、自己効力感の高い個人はストレスによる脅威に対する認知度が低く、ストレスに対して積極的に対処しようとする傾向が示された⁶⁵。

一方、自己効力感が仕事の要求度-コントロールモデルにも密接な関係がある。当該モデルでは、仕事のコントロールには組織から与えられる仕事の裁量権以外に、個人が仕事に対するコントロールをも含まれ、個人差によってコントロールの度合いも大きく異なるとされる。Litt (1988) は、高い自己効力感を有する個人が自分のコントロール実行能力に対して強い信念を持つため、「高仕事の要求度-高コントロール」の状況下で、一般的により積極的に職務成果を上げる傾向が見られる。JD-C モデルが有意である前提として、個人が高い自己効力感を有することである。低い自己効力感の個人にとっては、高仕事の要求度-高コントロールの仕事状況はかえって消極的な結果をもたらす可能性があるとして指摘した⁶⁶。

更に、多くの研究により、自己効力感とはコーピング方策の選択にも重要な影響を及ぼすことが分かる。Jex 等 (2000) は、自己効力感の高い個人が、職場ストレスが増大する前に既にコーピング方策を取る可能性があるとして指摘した⁶⁷。Leiter 等 (1991) も、自己効力感の強さによって個人がストレスに対処するコーピングタイプも異なると指摘した⁶⁸。

(2) 社会的要因

社会的要因の重要な変数として、ソーシャルサポートが取り上げられる。ソーシャルサポートとは個人が自己の社会関係ネットワークにおいて得られる、他者からの物質および精神上的の援助と支援であり、個人が利用可能な重要な外部資源である。サポート源によりソーシャルサポートは会社内のサポート、家族からのサポート、および会社外のサポートに大別される。

そのうち、会社内のサポートとして、ここ数年組織サポート (perceived organizational support、POS) に関する研究は多くの研究者の関心を集めた。本研究では組織サポートを職場ストレスと職務満足感との関連における中間変数として研究しようと思う。先行文献のレビューは後続の章・節に詳しく述べる。

ソーシャルサポートが職場ストレスに対する効果に関する研究において、主に職場ストレスに対する直接低減効果、および職場ストレスとストレスの結果における調整効果を想定して研究が進められてきた。Kahn 等 (1992) は 22 件のソーシャルサポートがストレスに対する影響に関する先行研究をレビューした結果、ソーシャルサポートはストレス反応に対して殆どの場合に調整効果があり、時には直接効果を及ぼす場合もあると指摘した⁶⁹。Kahn の研究を踏まえ、種市 (2001) は更に 1980 年代中葉から 1990 年代中葉までの研究を

まとめ、追加検討した結果、職場ストレッサーに対しては、ソーシャルサポートは直接低減効果を有するという点では、先行研究の結果とは概ね一致しているが、ストレス反応に対しては、直接低減効果・調整効果・限定低減効果という 3 つの効果が認められ、先行研究の結果とは一致していないと指摘した⁷⁰。

Thomas 等 (1995) の研究により、組織サポート、とくに緊急状況における上司からのサポートは、従業員の自己効力感を向上させ、これによって、従業員の身心的ストレス反応を低減することができると指摘された⁷¹。

以上のように、個人的要因、社会的要因は職場ストレッサーとストレスの結果の関連に大きな影響を与えることが明らかにされた。パーソナリティ特性によって個人がストレス事件に対する認知も違い、ストレスに対処するコーピング方策も大きく異なる。一方、ソーシャルサポートは個人がストレスに対処する重要な資源として、ストレッサーによる悪い情緒体験などの心理的ストレス反応を低減するとともに、個人の身心的健康状態を向上させる。

6. 職場ストレスの測定

職場ストレスに対する精確な測定は職場ストレス問題を研究する際の重要な基礎である。職場ストレスを有効にマネジメントするために、まず組織で働く従業員の職場ストレスの状況を把握し、これに基づいて合理的な診断をした上に有効な対策を講じる。職場ストレスの測定方法には、医学的測定法、行動学的測定方法及び自己報告法などが含まれる。

医学的測定法とは生理学と生物化学方法による測定方法を指す。個人がストレス状態に陥ると、交感神経が喚起され、心拍数、血圧が上昇し、呼吸が加速し、皮膚の導電性機能変化などの多くの生理的反応が生じる。これらの生理的指標を測定することで個人の職場ストレスを評定することである。

行動学的測定方法とは実際の職務における個人の行動を測定することにより、職場ストレスを評定する方法である。例えば、ストレス状態に陥る人には、欠勤、仕事ミスの増加などの職務成果低下を招く行動が生じやすい。また、ストレスによる過食、喫煙、飲酒、薬物使用などの行動変容を誘発する可能性がある。

自己報告法にはアンケート調査法とインタビュー調査法が含まれ、被験者は自己の体験、感覚、および態度を報告するよう要求される。そのうち、構造化されたアンケート調査は、即ち職場ストレス尺度が最も広く使われている職場ストレスの測定手段と言えよう。ここでは、代表的な職場ストレス測定手段を取り上げる。

(1) 職業性ストレス指標 (Occupational Stress Indicator, OSI)

職場ストレス指標尺度は Cooper, Sloan と Williams が 1988 年に開発した職場ストレスを測定する指標体系である。OSI は職場ストレスの交互作用モデルに基づいて作成され、ストレスの反応とストレッサーとを一連の調整変数による交互作用の結果であると考え、職場ストレスを完全に、精確に測定するために、ストレッサー、調整変数、ストレス結果という 3 つの側面から把握する必要があるとして作成された。これによって、職場ストレスという曖昧な概念が構造化、数量化されるようになった。OSI が発表されて以来、大量の職場ストレス研究はこの尺度体系を用いて職場ストレスを測定した。現在、OSI は多国言語に翻訳され、世界の 20 カ国にわたる多くの職業性ストレスの測定研究に使われている。また、

多くの研究により、尺度の妥当性と信頼性が広く検証された。

OSI はストレス独立変数、調整変数及びストレスの結果変数の 3 部から構成される。ストレス、パーソナリティ特性（タイプ A 行動パターン）、コントロール源、コーピング方策、職務満足感、生理的健康状況と心理的健康状況の 7 つの側面から、職場ストレスの状況を全般的に測定する。全尺度体系は 7 尺度・25 下位尺度・167 項目から構成され、リッカートの 6 件法で採点される。

(2) ジョブ・ストレススケール (Job Stress Scale)

Parker と Decotiis (1983) によって開発された職場ストレス尺度は、多くの研究で使われ、高い信頼性と妥当性が検証された。当該尺度には 13 項目が含まれ、時間的ストレスと苛立ち感という 2 つの下位尺度に分けられる。時間的ストレスの尺度において、「現在の仕事は家族と一緒に居る時間が取りにくい」、「仕事に多くの時間を投入したが、効果が顕著ではない」などの 9 項目から、個人が置かれるストレス状態を測定する。苛立ち感の下位尺度には「仕事を完成するのに緊張又は苛立ちを感じる」、「仕事のことを思いつくと胸がギュッと締め付けられる」などの 5 項目が含まれており、個人の仕事に関連する苛立ち感を測定する。

(3) ワーク・ストレスアンケート (McLean's Work Stress Questionnaire)

ワーク・ストレスアンケートはアメリカの心理学者 McLean 教授によって開発された職場ストレス測定尺度である。当該アンケートはコーピング能力、職務満足感と職場ストレスという 3 つの下位尺度から構成され、リッカートの 5 件法で採点される。コーピング能力尺度には 20 の項目が含まれ、「自己能力に対する認知」、「趣味の広さ」、「反応能力」、「他人価値に対する認識」、及び「積極性と進歩性」の 5 つの側面の内容を調査する。職務満足感尺度は 15 項目からなり、勤め先、自分の仕事、上司の仕事、同僚の協力とキャリア発達などに対する満足感を測定することが可能である。職場ストレス尺度は 12 項目を含み、役割の葛藤、役割の曖昧さ、仕事の範囲、上司からのサポートなどの面において、ストレス体験が存在するか否かを測定する。

(4) ジョブ・コントロールアンケート (Job Control Questionnaire)

ジョブ・コントロールアンケートはアメリカ職業安全保健研究所の Hurrell と McLaney によって 1988 年に開発された職場ストレス調査票である。当該尺度は職場ストレスの角度から個人の職場ストレスを測定し、調査内容は個人の職場における人、物、物事のコントロール程度と密接に関わっている。尺度は職務コントロール、意思決定コントロール、物理的仕事環境コントロール及び資源コントロールの 4 部分、15 の項目から構成され、リッカートの 5 件法で採点される。

(5) ジョブ・コンテンツアンケート (Job Content Questionnaire)

ジョブ・コンテンツアンケート (JCQ) は仕事の要求度-コントロールモデルの開発者である Karasek (1985) により開発された職業性ストレスの質問票である。当該質問票は元来より職場ストレスと高血圧、心臓病との関連に関する研究に用いられたが、現在は職業グループの職場ストレスの測定に適用されるようになった。当該調査票全体には 100 項目以上にわたり種々のストレス要因の尺度が含まれているが、Karasek はこのうち 45 項目を「推

奨項目」として基本的な職業性ストレス要因の測定に使用している。主な尺度は仕事の要求度、仕事のコントロール、上司・同僚の支援、身体的労作などである。

(6) 職場ストレススケール (Job Stress Scale/JSS)

日本の学者小杉正太郎は House、Cooper、Karasek 等の研究結果、及び長年企業内のメンタルヘルスコンサルタントとしての経験を結びつけて、職場ストレススケール (Job Stress Scale/JSS) を作成した。当該スケールは 4 つの側面・106 項目から構成される。その中で、職場ストレスの面では「過度の圧迫」、「役割の不明瞭さ」、「能力欠如」、「過度の負担」の 4 尺度・28 項目から構成される。コーピングの面では「積極的な問題解決」、「逃避」、「他者からの援助を求める」、「諦め」、「行動・感情の抑制」の 5 尺度・26 項目から構成される。ストレス反応は「怒り」、「循環器系の不調」、「対人場面での緊張感」、「疲労」、「過敏」、「抑うつ」の 6 尺度・37 項目から構成される。ソーシャルサポートは 1 尺度・5 項目から構成される⁷²。

当該スケールは従業員の精神的健康状態の程度 (ストレス反応) だけでなく、就業状況に対する心理的負担 (職場ストレス) や、個人的特徴に由来するストレス低減・緩衝要因 (コーピング方策およびソーシャルサポートネットワーク) など、精神的健康に関する多面的な情報を把握することができる。更に被調査者に調査の意図を分かりにくくする緩衝項目 (10 項目) や、虚偽項目 (10 項目) が設定され、回答者の防衛的態度や虚栄的態度により回答の歪みを小さくし、併せて回答態度の妥当性をチェックすることが可能になった。

上記職場ストレス尺度の多くは実証研究によって尺度の信頼性と妥当性が検証され、高い実用性を有している。しかし、多くの尺度は心理を反映する変数が多く、質問項目数が多いため、実際の操作性について疑問も出されている。職場ストレスの測定について、国内外では今でも統一した標準化尺度が見られない。研究者たちは自分の研究目的、研究範囲及び研究対象によって職場ストレスの測定ツールを設計するのが一般的である。

7. 結び

以上職場ストレスに関する先行研究をレビューした。職場ストレスに関する研究は、このように 20 世紀の 60 年代に発足し、職場ストレス、ストレス反応の研究、様々なストレス評価尺度の開発、職場ストレスモデルの提唱と検証、ストレス反応の影響要因としての個人要因、ソーシャルサポートおよび変数間の相互関係の研究、コーピングやストレスマネジメント方法論などの研究を経て発展してきた。さらに 2000 年代になると、従来の職場ストレス対策がリスクマネジメントの視点で考えられていたのに対し、ワーク・エンゲイジメントなどのポジティブな視点からの調査研究が盛んになっている⁷³。

これまでの研究を踏まえ、本研究では職場ストレスを職場環境の中で、個人と職場環境との相互作用の下、職務遂行行動からもたらされる強要や脅迫が個人の外部対処資源を超えるときに生じる一連の生理的、心理的及び行動的適応性反応の過程であると定義する。この定義は環境と個人の相互作用、及び個人が環境に対する適応性を強調した。即ち、外部からの要求が個人の対処可能な資源を超える時こそ、個人がストレスの存在を感じるのである。このように職場ストレスは個人と環境との相互作用によって生じるものであるとされている。

更に文献レビューから、職場ストレスを研究する際に、全般的角度から、又は職場スト

レッサーの角度、職場ストレスの結果の角度から、或いは職場ストレスとストレス結果との関連に影響を与える要因に着目して研究をしてもよいことが分かった。本研究では、全般的角度から、職場ストレス、影響要因及びストレスの結果要因との関連を研究しようと思う。

第2節 職務満足感の先行研究

組織のパフォーマンスを測定するために2つの指標が広く使われている。一つは客観的な指標であり、生産量、品質、利潤、報酬などが挙げられる。もう一つは主観的な指標であり、多くは従業員の職務満足感を指す。組織の利害関係者として、従業員の組織に対する満足感は組織の価値を評価するための重要な手段の一つと言えよう。職務満足感は一般に従業員の欠勤や離職、組織コミットメントや生産性に繋がり、最終的に組織全般のパフォーマンスに影響を及ぼす。

1. 職務満足感の意味

職務満足感に対する専門的な研究はHoppock (1935) によって発表された研究報告に遡ることができる⁷⁴。報告ではHoppockはこれまで様々に使用されていた職務満足感に関する概念を、「Job Satisfaction」という概念で統一し、職務満足感を従業員の環境に対する生理的・心理的満足体験とし、職務状況に対する主観的反応であると定義した。それ以降、職務満足感に対する研究は組織行動学、組織社会学、産業組織心理学など様々な分野に広がり、議論や研究が蓄積されてきた。Cranny (1992) の考察により、20世紀90年代初までに、職務満足感を研究した論文は5000本を超え、且つ毎年ほぼ300本増加しつつあると推測された⁷⁵。更に、2003年4月末時点で、PsycINFOは10,604件の文献がJob Satisfactionについて言及していることを記録しているが、これは研究の歴史的な深さと同時に、いまだ衰えぬ概念の重要性を示しているといえよう⁷⁶。

しかし、それにもかかわらず、職務満足感とは何かということについて、未だに共通の定義持たれていないのが実状である。研究者は様々な理論に基づいて職務満足感をアプローチした。一般に職務満足感は職務態度として取り上げられ、その定義は総合的定義、期待性定義及び参照枠組的定義の3つに大別される。

(1) 総合的定義

総合的定義は職務満足感を単一の概念としてとらえ、従業員の仕事及び関連環境に対して抱える一般的な態度を強調し、職務満足感に影響を与える要素や形成過程などにほぼ触れていない。

Smith (1964) は、職務満足感を「職務が全体として彼のさまざまな欲求をどの程度よく満足させたかの従業員の判断である」と定義した⁷⁷。Locke (1969) によると、職務満足感とは、「個人の仕事の評価や仕事の経験から得られる喜ばしい感情、あるいは肯定的な感情である」と定義される。職務満足感は従業員の仕事に対する満足及び価値観によって生じるため、職務満足感は従業員の仕事に対する総合的な評価から生じる情緒的反応であると考えられる⁷⁸。

(2) 期待性定義

期待性定義とはその名の通り、職務満足感とは、従業員の仕事やその関連要素に対する主観的感じと個人期待との格差から生じるという考えである。この概念は2つの側面によっ

て決定される。一つは従業員の仕事に対する主観的感覚であり、もう一つは従業員の仕事の関連要素に対する期待である。主観的知覚が期待を上回ると、満足を感じる。一方、主観的知覚が期待を下回ると不満足となる。

Vroom (1964) は職務満足感を「個人が従事している仕事の役割に対する個人側の情動志向」と定義し、従業員の職務満足感は個人の期待と実際状況との適合程度によって決められると考える。個人の期待が満足できないときに不満足が生じ、仕事の実況が期待を上回ってはじめて、職務満足感が生じると考えられる⁷⁹。Porter&Larlar(1967)により、職務満足度は、個人が期待する報酬と実際所得との格差から生じ、格差が小さいほど満足感が大きいとされる⁸⁰。中国学者黄翠霞 (2002) の職務満足感に対する定義もこの種の分類に属す。黄は満足感を職務満足感、生活満足感及び全体的満足感に分類し、職務満足感を従業員が「職業者」としての満足感と特定し、仕事の報酬、仕事そのもの、昇進などの実際状況と個人期待と比べて、仕事に満足するか否かに対する全体的評価であると定義した⁸¹。

(3) 参照枠組的定義

参照枠組的定義により、職務満足感は従業員が自己の参照枠組に従い、仕事の関連特性を解釈して得られる結果であり、従業員が仕事の関連尺度を主観的に解釈して得られる情動的反応であるとされる。当該定義により、組織或いは仕事の環境における「客観」的特徴が従業員の仕事に対する態度及び行動に影響を与える最も重要な要素ではなく、従業員がこれらの客観的特徴に対する「主観」的体験こそ最も重要な要素であるととらえ、且つこのような体験と解釈は個人の自己参照枠組から影響を受けると考えられる。

例えば Smith、Kendall 等(1969)の学者は、職務満足感を従業員がその参照枠組によって仕事の特徴を解釈して得られる結果と考える。また、仕事の特徴が職務満足感に影響を及ぼすか否かは、更に職務成果との比較、他人との比較、個人能力及び過去の経験等の要因によって決められると指摘された⁸²。中国学者張凡迪等 (2003) が職務満足感に対する定義はこの種の分類に属す。張は職務満足感を従業員が仕事の関連側面に対する情動的反応であると考える⁸³。

現在職務満足感を研究する際に参照枠組性定義を用いるのは一般的であるが、職務満足感の影響要因について、研究者たちの見解にはばらつきが見られる。この部分については後節の職務満足感の影響要因に詳しく述べようと思う。

2. 職務満足感の基礎理論

職務満足感の基礎理論は内容理論と過程理論に分けられる (Lawler&Hall、1970)⁸⁴。内容理論は職務満足感の影響要因に着目して検討する一方、過程理論は期待、欲求、価値などの変数と仕事の特性と交互作用により生じる職務満足感の過程を検討する。

代表的な内容理論として、欲求段階理論、二要因理論と ERG 理論が挙げられる。

(1) 欲求段階理論 (Hierarchical Theory of Needs)

Maslow (1954) によって提唱された欲求段階理論は、人間の欲求を、低次から高次へ生理的欲求・安全欲求・愛情欲求・尊敬欲求・自己実現欲求の 5 つに分けられる。当該理論により、職務満足感が生じる根本的な要因は従業員が仕事から得られる各階層の欲求への満足程度にあるとされている。仕事からの様々な「リターン」は従業員の欲求をどのくらい満足できるか、ということによって、職務満足感の度合いが決められる。従って、従業

員の職務満足感を向上させるために、まず従業員の欲求特徴を明らかにし、その本当の心理的欲求を把握した上で、これらの欲求を満足させることにより、従業員の仕事に対するポジティブな主観体験を形成させる必要がある。

Maslow の欲求階層理論が提出されて以来、多くの研究者は関連の実証研究を行い、幾多の研究実績が積み重ねられた。台湾学者黄国隆（1998）は中小企業の従業員を対象に研究した結果、従業員の仕事に対する欲求は以下の順によって階層化されるとした。①生理及び安全的欲求：報酬、仕事の安全性、仕事環境など、②自己発現：発展の潜在能力、挑戦性など、③自尊的欲求：昇進機会、公平性など、④社会的欲求：協力、友情など、⑤自主欲求：意思決定関与、自主権など⁸⁵。

(2) 二要因理論 (Two-Factor Theory)

Herzberg による仕事の動機付け要因及び仕事の不満要因に対する研究は、更に Maslow の理論を検証した。Herzberg はアメリカの会計士と技術者計 200 名に対して調査を行った結果、ある特定の要因が満たされると満足感が上がり、モチベーションも向上するが、欠けていても不満を引き起こすわけではないことを明らかにした。Herzberg はこのような要因を動機付け要因と名づけ、仕事そのもの、達成感、個人の成長などの要因が含まれる。他方で、ある特定の要因が満たされない時に満足感が下がり、満足されてもその特定要因が満足感につながるわけではないとされた。Herzberg はそれらを衛生要因と名づけ、仕事の環境、対人関係、給与などを挙げた。一般に衛生要因は仕事の外部環境に関わるものが多く、仕事外の要因に属す。一方、動機付け要因は仕事そのものに関わるものが多く、仕事内の要因に属す。

二要因理論と欲求階層理論は構造上相通じるところがある。欲求階層理論における低次元の欲求は二要因理論の衛生要因に該当し、より高次元の欲求は動機付け要因に該当すると言えよう。

二要因理論が発表されて以来、その用いられる方法論、調査対象及び調査結論について多くの疑惑がもたれているが、従業員の職務満足感を向上させるために、有益な示唆を与えていることは否定できない。

(3) ERG 理論

Alderfer は Maslow の欲求階層理論を修整して、3 段階の欲求階層からなる ERG 理論を提唱した。即ち、生存 (existence) の欲求、関係 (relatedness) の欲求及び成長 (growth) の欲求。生存の欲求とは、あらゆるタイプの物質的・生理的欲求であり、関係の欲求とは家族や、友人、上司や同僚など他人との良好な関係に関する欲求である。また成長の欲求とは、即ち自分の能力アップや進歩或いは個人成長に関わる欲求のことを指す。

ERG 理論では、下位レベルの欲求が満たされると上位レベルの欲求を顕在化するという点では Maslow と共通しているが、3 段階の欲求は同時に活性化しうること、そして、上位レベルの欲求が充足されない場合には下位レベルの欲求の重要度が再び強まることが仮定されている。即ち、欲求が活性化するプロセスを、Maslow 理論では常に上位の階層に向かう一方向の段階的な流れととらえるのに対して、ERG 理論では、複数階層の同時活性化を含む双方向の流れととらえる。

過程理論における代表的な理論は期待理論と公平理論が挙げられる。

(1) 期待理論 (Expectation Theory)

期待理論はVroom (1964) はその著作『仕事とモチベーション』によって提唱された理論である。その基本的な観点は以下の通りである。即ち、満足の強度は個人が努力して達成した組織に期待される職務の成果（組織目標）と、これによって得られる個人期待を満たす報酬（個人目標）との一致する度合い、関連する度合いによって決められる。一致する程度或いは関連性が大きほど、満足度も大きく、小さいほど満足度も小さくなる。

従業員の職務満足感について、Vroomはそれを生じる根本的な要因は個人の主観的感じと自己期待との格差であると考え、期待が主観的感覚を上回ると職務満足感が低くなり、逆になれば高くなると指摘した。

(2) 公平理論 (Expectation Theory)

公平理論はAdams (1965) によって提唱された理論である。当該理論によると、人は自分が仕事への投入量(Input)と対価としての報酬(Output)と、他者の仕事への投入量と対価としての報酬を比較し不公平さを感じる場合、解消し公平となるような行動をとるように動機付けられる。公平とは、自分の投入に対する報酬の比が、他者のそれと等しい場合に存在し、人は満足を感じる。一方、他者のそれと等しくない場合には、不公平による不満感が生じる。Input は努力、経験、学歴、能力、Output は給与水準、賃上げ、表彰等が挙げられる。

Adamsが提唱した公平は主に報酬などのような分配の結果を重んじるため、分配的公平とも呼ばれる。一方、Thibaut & Walker(1975)は手続きの公平さを提唱し、資源を分配する時のプロセスや過程における公平性を強調している。要するに、人々は期待した結果が得られなくても、プロセスさえ公平であると認定すれば、その結果を受入れられるのである。多くの研究により、分配的公平と手続き公平の両方と職務満足感との関連性が確認された。

本節では職務満足感の基礎理論を検討した。内容理論と過程理論との相違点は、内容理論が欲求、価値或いは期待が個人の職務満足感にどのような影響を及ぼすかに焦点を当てる一方、過程理論は仕事における個人の欲求、価値と期待との交互作用、更にそれが従業員の満足と不満足を決定する過程を中心に論じる、ということである。

欲求階層理論により、個人が仕事に満足するか否かは、仕事の特性と個人の欲求と一致する度合いによって決められる。二要因理論は職務満足と不満足に対する影響要因を強調する。ERG理論は3段階階層の欲求は同時に存在することが可能であると想定し、従業員の欲求が異なる階層の間に転換できると考える。公平理論は客観的な仕事のインプット-報酬比と個人の主観的参照対象を考慮し、参照対象の職務満足感を形成する過程における役割を強調する。期待理論は職務満足感が生じる根本的な要因は従業員の主観的知覚と自己期待との格差であることを強調し、且つ異なる要因が職務満足感に及ぼす影響も異なると考えるとした。

3. 職務満足感の先行要因と結果要因

職務満足感に対する研究において、その先行要因と結果要因を検討するものが多く見られる。職務満足感の先行要因に対する研究により、従業員の職務満足感に影響を与える要素を見出し、実務的分野で従業員の職務満足感を向上させる実行可能な方策を求めることができる。一方、職務満足感の結果要因に対する研究により、研究者は職務満足感が組織のパフォーマンス、生産性及び従業員の欠勤、離職などの行動との関係を把握する。

(1) 職務満足感の先行要因研究

職務満足感の先行要因に関する研究は実務的管理と直結するため、従来から研究の焦点に当たるところである。しかし、今まで学者たちは職務満足感の影響要因に対して、統一した結論に達していない。それは研究の対象と基礎理論によって大きな相違が見られる。

① 国外学者の研究

表2 職務満足感の先行要因に対する国外学者の研究

研究者	職務満足感の主な先行要因
Herzberg(1959) ⁸⁶	満足を引き起こす要素(動機付け要因):仕事そのもの、昇進、達成感、表彰、責任感、個人成長と発展。 不満足を引き起こす要素(衛生要因):給与、仕事環境、雇用の安定、会社政策、技術監督の属性、人間関係。
Vroom(1964) ⁸⁷	組織、昇進、仕事内容、企業管理、報酬給与、仕事環境及び同僚関係。
Weiss(1967) ⁸⁸	十分な能力発揮、取得成果、行動、昇進、権威、会社政策、報酬、同僚、進歩性、独立性、モラル基準、表彰、責任、雇用の安定性、社会への貢献、社会地位、人間関係、技術管理、多様化と仕事条件。
Smith & Hulin(1969) ⁸⁹	仕事そのもの、給与・福祉、昇進、上司及び同僚関係。
Locke(1969) ⁹⁰	仕事そのもの、報酬、昇進、組織評価、仕事条件、福祉、自己実現、管理者、同僚と組織メンバー。
Alderfer(1972) ⁹¹	ERG理論(E:報酬、福祉、安全;R:同僚、上司、顧客;G:成長)。
Seashore&Taber(1975) ⁹²	人口統計学的特徴、パーソナリティ特徴、個人能力、コンテキストにおけるパーソナリティ、知覚、認知、期待、一時的パーソナリティ特質、政治経済環境、仕事そのもの、仕事環境、組織環境と職業性質など。
Locke(1976) ⁹³	仕事自主権、ストレスへの忍耐、個人期待と価値観、自尊、及び性別など個人変数。
Gruneberg(1979) ⁹⁴	仕事そのもの、仕事環境及び個人差。
Amold&Feldman(1986) ⁹⁵	仕事、上司、報酬、昇進、仕事環境とチームワークなど。
Robbins(1997) ⁹⁶	挑戦的な仕事、公平な報酬、支持的な仕事条件、支持的同僚。
Rice、Gentile、McFarlin(1991) ⁹⁷	報酬、仕事時間、交流時間、昇進機会、同僚との交流、顧客との付き合い、研修・成長の機会、決定権、物質と精神的欲求の満足、リーダー層とのコミュニケーション及び仕事時間の自主権。
Mulinge&Mueller(1998) ⁹⁸	内的リターン(意思決定への関与、仕事の自主性、上司とのコミュニケーション、仕事の重要度、分配的公平、キャリアアップ、技能の多様性)、外的リターン(収入、福祉、昇進、職業安全)、グループ関係(上司・同僚からのサポート、団体結束力)と仕事の制約(役割の過負荷、役割の不明瞭、役割の葛藤と資源欠乏)。

Price(2001) ⁹⁹	収入レベル、融合性、基本的なコミュニケーション、本格的なコミュニケーション、企業の集権など。
---------------------------	--

資料出所：研究者それぞれの研究に基づいて筆者整理

② 中国学者の研究

表 3 職務満足感の先行要因に対する中国学者の研究

研究者	職務満足感の主な先行要因
陳子光 (1990) ¹⁰⁰	知識労働者の職務満足感に影響を与える要素：チームワーク意識、組織雰囲気、仕事の難易度と価値、仕事の潜在力感知、業績、年齢と給与、同僚関係。
俞文钊 (1996) ¹⁰¹	合弁企業従業員の職務満足感に対する影響要素：個人特性、リーダー、仕事の特性、仕事の条件、報酬、福祉と同僚関係。
邢占軍 (2001) ¹⁰²	物質的満足感、社会関係の満足感、自己満足感、家庭生活の満足感、社会変革達成の満足感。
盧嘉、時堪、楊繼鋒 (2001) ¹⁰³	管理施策、企業リーダー、仕事リターン、仕事協力と仕事そのもの。
舒曉兵 (2003) ¹⁰⁴	組織の構造と傾向、個人キャリアアップ、仕事条件及び期待
胡蓓 (2003) ¹⁰⁵	知識労働者の職務満足感の先行要因は以下の 3 つに大別される。仕事そのもの、仕事における関係、仕事環境。仕事そのものには仕事内容や仕事の自主権が含まれ、仕事における関係には同僚、上司、部下との関係及び組織内の集団活動が含まれ、仕事環境には仕事条件、仕事時間、組織文化と管理施策が含まれる。
南劍飛 (2004) ¹⁰⁶	従業員の欲求、従業員の期待、欲求の満足と従業員の基本感知、従業員の価値感知など。
王志剛 (2004) ¹⁰⁷	学歴と収入。
劉鳳瑜 (2004) ¹⁰⁸	研修とキャリアアップ、経営陣、所属部門と顧客サービス
趙偉軍 (2004) ¹⁰⁹	知識労働者の職務満足感の先行要因：仕事環境、企業制度、経営管理、企業文化、個人成長とキャリアアップ、仕事自主、職務成果、公平性、報酬体系。

資料出所：研究者それぞれの研究に基づいて筆者整理

国内外の先行研究から分かるように、職務満足感に関わる先行要因は、研究対象や研究立場によって大きな差異が存在している。本研究は先行研究を踏まえ、在中日系企業従業員の職務満足感の先行要因を検討しようと思う。

(2) 職務満足感の結果要因

職務満足感の結果要因に対する研究は主に職務満足感と仕事の離脱行動、業績・生産性、組織市民行動との関連に集中されている。

① 職務満足感と仕事の離脱行動

仕事の離脱行動には従業員の欠勤や離職行動などが含まれる。組織に明らかなマイナスの影響を与えるため、研究者からの関心が寄せられてきた。大量の研究により、職務満足感と仕事の離脱行動との間には、負の相関関係が存在し、職務満足感が低いほど、高い離職率や欠勤率につながるということが明らかとされた。

職務満足感と離職行動や欠勤行動との関係に対する初期的研究において、職務満足感と離職行動や欠勤行動との間には、一貫して負の相関が認められた。Price (1977) は職務満足感-離職行動モデルを構築した。当該モデルにおいて、報酬、対人関係、集権化、リターンと本格的なコミュニケーションの 5 要素を職務満足感の先行変数とし、職務満足感と仕事機会を媒介変数とし、独立変数と媒介変数が共同作用して従業員の離職行動に影響を与えることが検証された。即ち、この 5 要素は職務満足感に影響を与え、職務満足感と仕事機会が更に従業員の離職行動に影響を与える。職務満足感の先行要因としての 5 要素において、集権化と職務満足感との間に負の相関関係が見られ、残りの 4 要素と職務満足感との間に正の相関関係が確認された¹¹⁰。Mowda 等 (1982) により、職務満足感と離職意思との間には強い負の相関関係が見られ、留任傾向との間には強い正の相関を有することが報告された¹¹¹。Davis&Johns (1989) は無断欠勤や欠勤頻度を欠勤率の指標として、職務満足感との関連性を検討した。その結果、職務満足感と欠勤率との間には強い負の関連が認められることが報告された¹¹²。Hellman (1997) は 1980~1993 年間のアメリカ管理学トップレベルの雑誌、連邦機関誌の 50 研究に対して、メタ分析を行った結果、職務満足感と離職意思との間の一貫した負の関連性を検証し、修正された相関係数は-0.52 であった¹¹³。

一方、研究が深まりにつれ、違う知見を得る研究が多く見られた。Mobley (1977) はそれまでの離職行動研究に対してメタ分析を行った結果、職務満足感と離職行動の直接な関係を検討したものがほとんどであり、実際の相関係数がそれほど高くなく、絶対値は一般的に 0.4 以下であると指摘した。これに基づき、Mobley は、職務満足感が生じてから実際に離職に至るまでにいくつかのステップが媒介することを考慮し、従業員の離職の決断に至るプロセスのモデルを提唱した。媒介するステップとして、現在の仕事に対する評価、職務満足（不満足）、離職意思、職探しの意思、現在の仕事との比較、離職/残留の意思という 10 ステップが挙げられる。しかもこの 10 ステップには前後の順位があり、職務満足感は 2 番目に位置づけられる。Mobley の離職プロセス理論はその後の従業員の離職行動に対する研究に大きな影響を与えた。このモデルでは、初めて離職意思を職務不満足が生じてから実際の離職行動に至るプロセスにおける重要な予測要因として取り上げられた¹¹⁴。

中国学者の研究について、黄春生 (2004) は、職務満足感の「給与」という下位尺度が、生産主管の離職意思に対する説明率が高く、離職意思及び職務満足感の「研修」という下位尺度が生産主管の実際の離職行動に対する説明率が高いことが確認された¹¹⁵。韓翼、廖建橋 (2007) は 1066 名の調査サンプルを考察した上で、従業員の自発的離職行動の統合モデルを提唱した。このモデルにより、職務満足感と組織コミットメントとが従業員の離職意思に顕著な影響を与え、且つ職務満足感の影響効果がより強いことが示された¹¹⁶。熊明良、孫建敏 (2008) は建築会社の従業員を対象に職務満足感、組織同一視と離職意思の三者関係を検証した。研究結果により、職務満足感と離職意思との間に強い負の相関性を有し、職務満足感と離職意思に対してある程度の予測力を持つ、という結論が得られた¹¹⁷。藩持春 (2009) は職務満足感、組織コミットメントが管理職の離職意思に及ぼす影響を研究した。結果により、管理職の離職意思の先行要因の中の 2 つは組織コミットメントに関連し、残りの 7 つは職務満足感に関連することが確認された。7 つの影響要因はそれぞれ上司との関

係、組織制度、昇進と研修、同僚との関係、仕事内容、職場ストレスと個性発揮である。その中に、上司との関係、組織制度及び仕事内容と離職意思との間に負の相関性が確認された¹¹⁸。

② 職務満足感と業績・生産性

従業員の業績、組織の生産性を如何に向上させるかは、企業の管理職と研究者の両方が注目する実務的問題である。ホーソン実験による「労働意欲」、「対人関係」などの従業員の職務成果に影響を与える心理的要因が発見されて以来、職務態度と職務成果との関係が重要視され、大量の実証研究がなされてきた。

職務満足感は組織における最も重要な職務態度の一つと言われており、職務満足感と業績・生産性との関連に関する研究が数多く行われるようになった。しかし、両者の間には一貫した関係は認められなかった。

Vroom(1964)は、職務満足感と生産性・業績との関連を検討した20の研究をレビューし、これらの相関係数の中央値は、全研究で0.14であったとしている¹¹⁹。Muchinsky等(1985)はメタ分析をした結果、両者間の相関係数が約0.17であるとあまり高くないと報告した¹²⁰。また、職務満足感と職務成果の間には、役割の不明瞭、仕事への投入、組織コミットメント、信頼と意思決定関与などのような媒介変数や、調整変数の存在が想定され、研究が進められてきた。例えば、Pierce(1989)は自尊感情が職務満足感、職務成果といずれも相関性があることを確認した¹²¹。Judge(2001)の研究により、仕事の複雑性が職務満足感と職務成果との関連に影響を与えることが示された。更にメタ分析でそれまでの研究を整理した結果、職務満足感と職務成果との相関水準が全体的に0.30程度となることが示された¹²²。

一部の学者は職務満足感と職務成果との間に一貫した相関性が確認されていない、又は相関性が低い理由として、その概念に対する認識不足や、職務満足に関する測定尺度が統一されていないことに起因するなどと指摘し、改めて職務満足感と職務成果の定義を見直す必要があると主張した。George(1996)は情緒と職務成果との関係を用いて、満足度と業績との関連仮説を改定し、積極的な職務情緒が多いほど、より高い職務成果を導くと考えた¹²³。Ostrof(1992)は、職務満足感と職務成果との間に一貫した関連性が検証されていない理由として、研究者が個人レベルの研究のみなされてきたことを挙げ、集団を分析単位として研究する必要があると指摘した。更にOstrofの研究では、満足を感じる従業員を抱える組織は満足感を感じない従業員を抱える組織より、全体的な生産性が高いことが明らかにされた¹²⁴。

③ 職務満足感と組織市民行動

組織市民行動とは、従業員が行う任意の行動のうち、彼らにとって正式な職務条件ではない行動で、それによって組織の効果的機能を促進する行動である(Organ, 1988)。組織市民行動と職務満足感との関連について、これまでいくつかの研究において確認されている。

Organ(1990)は職務記述指標スケール(Job Descriptive Index, JDI)で職務満足感と組織市民行動との関係を測定した。研究結果に示されたように、職務満足感が高いほど、従業員は組織でより多くの利他的行動をとる傾向がある¹²⁵。Moorman(1993)は7つの尺度から、職務満足感と組織市民行動との関係を検討した。実証分析により、職務満足感と組織市民行動との間に強い正の相関性が見られ、職務満足感が高いほど組織市民行動に対してある程度の予測力を有することが検証された¹²⁶。OrganとRyan(1995)は職務態度と組織市民行

動との関連が検証された研究 55 件に対して、メタ分析を行った。結果により、管理職と専門職以外の従業員には、職務満足感と組織市民行動の間に強い相関関係があると示された¹²⁷。

4. 職務満足感の尺度と測定

(1) 職務満足感の尺度

一般的に、職務満足感を把握するための方法として、全体的に見て職業生活に満足しているか否かを測定する方法と、職務遂行上の具体的・個別的事項についての満足感を測定する方法に二分される¹²⁸。

全体的職務満足感の測定方法は職務満足感を一つの全体的な概念として捉え、調査対象に仕事に対する全体的な評価をしてもらう方法を指す。例えば、「あなたは仕事全体をどう評価するか」、「あなたは仕事が好きですか」などの質問が挙げられる。少ない項目で把握できるため測定が容易で、被検者に心理的・時間的負担をかけない、といった点が評価される反面で、個別の側面を測定できないため実践的ではない、という心理臨床の立場からの批判も出ているのである。

一方、個別的職務満足感の測定方法は職業生活における多様な側面から従業員の満足感を把握でき、実務的観点から、具体的な介入方策を検討しやすいため、研究者の間では、広く使われる職務満足感の測定方法となる。

また、個別的職務満足感の測定を行う際に、職務満足感に包含される具体的な尺度について、未だに統一した結論が得られなかった。よく使われる測定次元として、報酬福祉、仕事そのもの、昇進、同僚との関係、企業管理などが挙げられる。

(2) 職務満足感の測定

① 測定方法

本研究では、職務満足感の個別的測定方法のみに着目して検討しようと思う。現在よく使われる個別的測定方法には 2 種類がある。1 つは項目ごとの評点を単純に合計すること、もう 1 つは項目に重み付けして評点を合計することである。

前者の方法は各尺度の満足感の評点を直接に加算して全体的満足感の評点とする方法であり、現在職務満足感を研究する際の一般的測定手段とされている。Rice 等 (1991) は、全体的満足感、各尺度の満足感、各尺度の重要度の関係に対して研究した結果、尺度によって全体的満足感に与える影響の程度は異なるが、全体的満足感と各尺度の満足感の関連は各尺度の重要度から影響を受けないことが示された。これにより、Rice は各尺度の満足感の評点を直接に加算して全体的満足感の評点としても構わないと指摘した¹²⁹。

孫建法 (2006) は全体的満足感の判定基準として、単純加算、重み付け加算と差分加算の測定方法を比較した結果、3 つの測定方法によって計算される満足感の得点は全体的満足感と強い正の相関関係が見られ、且つ相関係数が順に減少していくと指摘した。これによって、単純加算は重み付け加算や差分加算に比べ、より精確に従業員の職務満足感を測定できることが示された¹³⁰。

② 測定尺度

1960 年代に入り、組織心理学や企業経営の実務的分野において、職務満足感研究の重要性がより明確にされてきたことに伴い、職務満足感の測定尺度が開発され、その研究がより厳密に行われるようになった。代表的な職務満足感の測定尺度として、ミネソタ職務満

足尺度 (MSQ)、職務記述指標 (JDI) などが挙げられる。

ミネソタ職務満足尺度 (MSQ) は心理学者 Weiss 等 (1967) によって開発された職務満足感の測定尺度である。MSQ は Herzberg の二要因理論をもとに、一般的職務満足、内発的動機づけによる満足、外発動機づけによる満足に分けられる。内発的動機づけによる満足は自分自身の能力発揮のチャンスや、自己判断の自由度などに対する満足度に関連し、外発動機づけによる満足は、会社での人間関係や労働条件、昇進、報酬などに関連するとしている。

Smith 等 (1969) によって作成された職務記述指標 (Job Descriptive Index, JDI) は最もよく使用される職務満足感の測定尺度の一つといえる。JDI は仕事そのもの、管理、同僚関係、給与と昇進機会の 5 つの側面から従業員の職務満足感を測定する。JDI は被験者の学歴、年齢、職務内容を問わない汎用性の高さが最大の利点とされ、その高い信頼性・妥当性が多くの研究により検証された。

中国学者の従業員の職務満足感に対する実証研究は徐聯倉等 (1978) によって行われた研究に遡ることができる。改革開放と経済発展のニーズに合わせて、徐などが作成した中国企業従業員の職務満足感に関する調査報告は、中国共産党の機関紙である『光明日報』で発表された後、国内外のメディアに大きく取り上げられ、中国で初めて行われた従業員の職務満足感調査ともいえる。その後、呉忠怡、徐聯倉 (1988) はミネソタ職務満足尺度を修整し、中国の国情に合わせた職務満足感の測定尺度を作成した¹³¹。中国科学院心理研究所の盧嘉、時勤 (2002) は中国の実際状況から、従業員の職務満足感尺度を開発した。質問票は 25 項目なら構成され、給与、上司、同僚、仕事そのものと会社の 5 つの側面から職務満足度を測定する¹³²。

5. 結び

前記の文献レビューから分かるように、職務満足感とは組織のパフォーマンスを評価する重要な指標の一つであり、多くの企業は従業員の職務満足感を企業の経済的収益と並べて企業の最終的目標として取り上げてきた。職務満足感の定義について未だに統一した観点は見られていないが、職務態度の 1 種として取り上げられる傾向が見られる。主に総合的定義、期待性定義及び参照枠組み性定義に大別される。そのうち、参照枠組み性定義を用いるのが一般的である。即ち職務満足感とは、従業員が自己の参照枠組みによって仕事の関連特性を説明して得られる結果であり、従業員の主観的情緒反応である。本研究は Smith などの学者の定義を参照して、職務満足感を従業員が自己の参照枠組みに従って仕事の関連特性に対して主観的説明して得られる情緒的反応であると定義する。

職務満足感の基礎理論には内容理論と過程理論が含まれる。内容理論は主に職務満足感の影響要因に焦点を当てる一方、過程理論は期待、欲求及び価値などの変数が仕事の特性と相互作用して生じる職務満足感のプロセスを検討しようとしている。2 つの理論の研究立場は異なるが、いずれも職務満足感の研究範囲を広げ、堅実な理論基礎を提供し、職務満足感理論の発展と充実を促した。

職務満足感を研究する際に、その先行要因と結果要因に対する研究が数多く蓄積された。研究により、個人差の影響を除き、職務満足感の先行要因はほぼ仕事そのもの、仕事のリターン、仕事の条件、人間関係、組織管理などの面に集中されている。これらの要素は職場ストレスと部分的に重なっている。一方、職務満足感の結果変数の研究において、主に職務満足感と仕事の離脱行動、職務成果、組織公民行動との関連に集中されている。

これも職場ストレスの結果変数と一致する部分が見られる。これにより、職場ストレスと職務満足感との間に一定の相関関係があることが想定できる。これについては次の節に詳しく検討しようと思う。

更に、先行研究から、職務満足感に対する測定は一般的に個別的測定方法を用い、即ち、職務満足感を複数の次元に分けて測定し、それぞれ得られる評点を合わせて従業員の全体的満足感の評点を得る。代表的な測定手段として、ミネソタ職務満足尺度、職務記述指標（JDI）などが挙げられる。中国の学者も中国の実情に合わせて職務満足感の尺度をいくつか開発した。本研究では、上述の先行研究を踏まえ、在中日経企業従業員の職務満足感尺度を作成する。

第3節 職場ストレスと職務満足感との関連の先行研究

前記の文献レビューから分かるように、職場ストレスと職務満足感の影響要因には共通性が見られる。仕事そのもの、人間関係、組織の経営管理などの職場ストレスは同時に職務満足感の重要な影響要因でもある。従って、職場ストレスと職務満足感との間に一定の相関性があると想定され、両者間の関連に関する研究も蓄積されてきた。

1. 理論的研究

職場ストレスと職務満足感との関連に対する研究はFrenchとCaplan(1974)が提唱した個人-環境適合モデルに遡ることができる。Frenchらは、個人能力と仕事の要求度との間に存在する不適合、及び個人の深層的欲求と仕事に提供される資源との間に存在する不適合を検討した上に、仕事の環境と個人との適合さが個人のストレス反応に影響を与えるという結論を得た。このモデルでは、職務満足感が身心的健康とともにストレスの反応として取り上げられた。

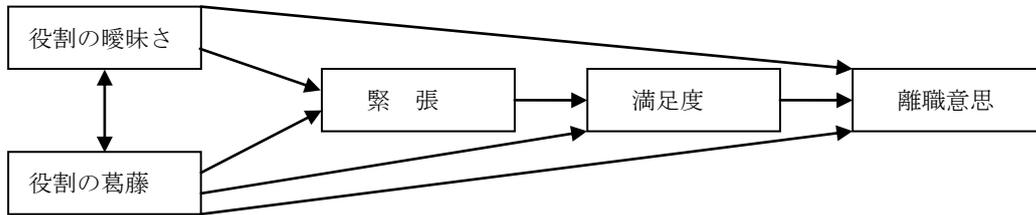
Karasek(1979)が提唱した仕事の要求度-コントロールモデルでは、職務満足感が使用され、仕事の要求度・コントロールに示された職場ストレスとの関連が検討されていた。研究の結果、仕事の要求度・コントロール共に低い「不活性化群」では、職務満足感が最も低く、仕事の要求度・コントロール共に高い「活性化群」では、従業員が動機付けられ、職務満足感が最も高いことが示されていた。

Cooperら(1988)が開発したOSI(occupational stress indicator)職場ストレス指標体系では、ストレス、個人特徴、コントロール源、コーピング対策、職務満足感、生理的健康状況と心理的健康状況という7つの側面から職場ストレスを全般的に測定した。このモデルでは、職務満足感が、抑うつ感などの心理的ストレス反応と並んで、ストレス反応の一部として位置づけられていた。

Robbins(1996)が提唱したストレス-ストレス体験-ストレス結果の三者モデルでは、職務満足感の低下をストレスの結果における心理的症状として取り上げられ、かつ職場ストレスが引き起こす最も顕著な心理的症状であると指摘された。

BedeianとArmenakis(1981)は役割関連のストレスと職務態度との関係から、職場ストレスモデルを提唱した。このモデルでは、過大な役割の葛藤と役割の曖昧さが仕事の緊張感を引き起こし、更に従業員の職務満足感を低下させ、離職意思を導くという過程が想定されていた(図7)。また、役割関連からのストレスが緊張感を媒介し、満足度を経て、離職意思に至らしめる以外に、直接に満足感の低下や離職意思に影響を与えることが示された¹³³。

図7 役割ストレス過程のパス分析

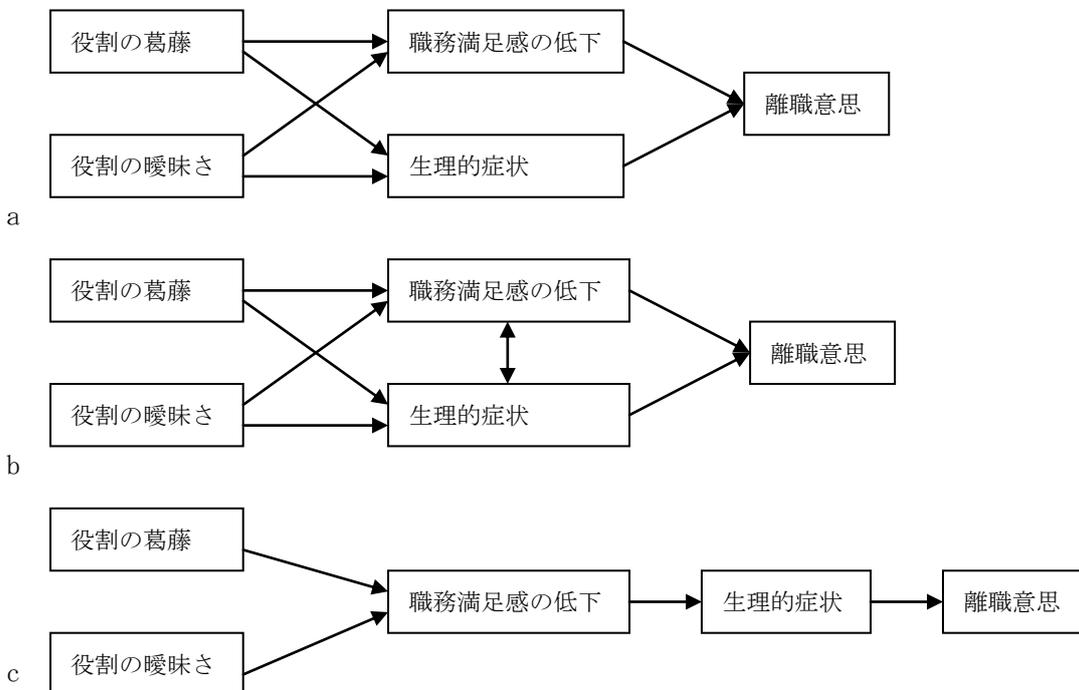


出所: Lorne sulsky, Carlla Smith 著、馬剣虹等訳(2007)、『Work Stress 工作压力』、中国軽工業出版社、p172

Kemery、Mossholder と Bedeian(1987)は構造方程式の方法で Beehr(1978)、Locke(1976)、と Schuler(1982)によって提唱された仕事に関連するストレスモデルと職務満足感モデルを検証した(図8)。

モデル a に示されたように、役割の葛藤と役割の曖昧さは、職務満足感の低下や生理的的症状を引き起こし、これによって従業員の離職意思に至らしめる。モデル b では更に職務満足感と生理的的症状との相互関係を加えた。即ち職務満足感と生理的的症状が互いに作用し、影響しあうとされる。モデル c では、職務満足感を役割の葛藤、役割の曖昧さと生理的的症状、離職意思との間の媒介要因として取り上げるとともに、実際事件の発生順位が示された(例えば、職務満足感はずいぶん生理的的症状が出る前に低下することなど)¹³⁴。

図8 Kemery 等の職場ストレスモデル型



出所: Lorne sulsky, Carlla Smith 著、馬剣虹等訳(2007)、『Work Stress 工作压力』、中国軽工業出版社、p173

Cherniss(1980)が提唱したバーンアウト過程モデルでは、職務満足は逆転させて、職務

不満足として扱われて、バーンアウトを媒介して職場ストレスが至らしめる最終状態とされている（図9）¹³⁵。

図9 Chemis のバーンアウト過程モデル



出所：Cherniss, C. (1980), Staff burnout: Job stress in the human service. California: Sage Publication, p221

前記の研究で示したように、職務満足感が職場ストレスの結果変数として位置づけられたことが多く、職場ストレスと職務満足感との間に負の相関関係があるという認識が一般的である。しかし、研究が深まるにつれ、職場ストレスと職務満足感との関係が想像以上に複雑であり、単なる因果関係ではないことが確認された。特に職場ストレスの種類の違いにより、職務満足感に与える効果に差異があることが多くの研究から検証された。

2. 実証研究

(1) 国外学者の研究

Hall と Lawler (1971) は実験室の研究員を対象とした職場ストレスの研究では、ストレスを時間、品質と財務責任の3種類に分けた。研究結果により、この3つのストレスが個人の満足感や組織パフォーマンスに及ぼす影響も異なることが明らかにされた。時間的ストレスと職務満足感とは負の相関関係が示され、実験品質の要求度からのストレスと職務満足感とは正の相関関係が示された。一方、財務責任に起因するストレスは個人と組織のパフォーマンスに有益であり、職務満足感との間に高い正の相関関係があることが確認された¹³⁶。

Burke (1976) はカナダ男性専門職 228 名をサンプルとした研究を行った結果、14 項目のストレスの中、9 項目のストレスが職務満足感の 12 項目の大部分とは負の相関関係が見られた。4 項目のストレスが職務満足感の大部分の尺度とは正の相関関係が見られた。職務満足感と負の相関関係が示されるストレスには、組織サポートの欠如、環境へのコントロールの欠如などがあるのに対し、職務満足感と正の相関関係を有するストレスには、挑戦的な仕事、高い権限移譲などが挙げられた¹³⁷。

個人-環境適合理論に基づき、一部の研究者は仕事の負荷と人間関係の葛藤が従業員の満足感に対する影響を考察した。Ganster D. C (1986) の研究により、低い仕事の負荷が職務の不満足、健康症状、抑うつとの間に正の相関関係が示された¹³⁸。Spector (1987) は仕事の過負荷と人間関係の葛藤が、性急さ、挫折感、職務満足感と健康症状との間に高い負の相関関係があることを報告した¹³⁹。

Cavanaugh ら (2000) はストレスをチャレンジストレスとヒンドランスストレスに区分して分析した結果、チャレンジストレスが職務満足にプラスの影響を及ぼすのに対し、ヒンドランスストレスが職務満足にマイナスの影響を及ぼすことが明確にされた¹⁴⁰。

島田 (2004) は、職務満足感を職場ストレスにより規定されるストレス反応ではなく、職場ストレスとストレス反応間の関連を緩衝する緩衝要因として捉え、実証研究を行った。日本企業従業員 6356 名を対象として調査した結果、自覚する職場ストレスの種類により、ストレス反応低減に有効な職務満足感の種類が異なることが示された。具

体的には、量的負荷に関する職場ストレスが高い場合に、「能力発揮への満足感」がストレス反応の低減に有効であること、また、質的負荷に関する職場ストレスが高い場合には、「能力発揮への満足感」に加え「対人関係への満足感」がストレス反応の低減に有効であることが示された¹⁴¹。

(2) 中国学者の研究

舒曉兵・廖建橋（2003）は国有企業の管理職を研究サンプルとし、職場ストレスと職務満足感との関係を研究した。研究結果により、国有企業の管理職の職場ストレスが職務満足感に著しい影響を与えることが分かった。そのうち、組織構造と傾向、キャリア発達、仕事の条件と要求は管理職の職務満足感に影響を与える主な要因であると示された¹⁴²。

許小東（2004）は職場ストレスを2つの種類に大別した。1つは仕事そのものに起因するものであり、仕事の内容、仕事の基準要求などの要素から構成され、内的ストレスと命名された。もう1つは仕事以外の要素に起因し、仕事の環境、人間関係などから構成され、外的ストレスと命名された。許は更に知識労働者を対象に、職場ストレスと職務満足感との関連を検討し、内的ストレスが職務満足感との間に高い正の相関性が見られるのに対し、外的ストレスが職務満足感との間に高い負の相関関係があると指摘した¹⁴³。

劉璞、謝家琳、井潤田（2005）は四川省の転換期にある某国有企業従業員5千人を研究対象とし、国有企業従業員の職場ストレスと職務満足感との関係の実証研究を行った。結果により、職場ストレスと職務満足感との間に高い相関関係が示され、その中で社会的要因、仕事環境というストレスと職務満足感との間に負の相関関係を呈し、ポスト競争、仕事の要求というストレスと職務満足感の間には、相関関係がほぼ存在していないことが分かった¹⁴⁴。

蔣莹（2006）はハイテック企業の従業員に対する調査結果により、職場ストレスと職務満足感との間に負の相関関係があることが示された。更に個人の統制の所在が職場ストレスの職務満足感に対する影響において部分的に媒介効果が明らかにされた¹⁴⁵。

顔愛民、王維雅（2007）は浙江省の中小民営企業7社の一般社員をサンプルとして、職場ストレスと職務満足感の実証研究を行った。研究結果により、役割認知、キャリア発達、組織要因と人間関係というストレスが職務満足感全体と高い負の相関関係が見られ、組織要因、人間関係、キャリア発達と社会的要因というストレスが職務満足感に対して予測力を持つことが確認された¹⁴⁶。

柳顕群（2008）は浙江省の国有企業の管理職を研究対象に、職場ストレスと職務満足感の実証研究を行った。研究結果により、国有企業の管理職の内的ストレスは仕事そのもの、キャリア発達に対する満足感との間に、顕著な正の相関関係がある一方、外的ストレスは同僚、管理者に対する満足感との間に高い負の相関関係が見られるとされている¹⁴⁷。

卞玉龍等（2013）は、23企業の研究開発従業員1957名を対象に、アンケート調査を行い、ソーシャルサポート、職場ストレスと自己効力感の職務満足への影響を考察した。研究の結果、職場ストレスは、重要な媒介変数としてソーシャルサポートと自己効力感の職務満足に及ぼす影響過程における部分的な媒介効果、また、職務満足感の最も重要な直接影響要因であることが確認された。職務の不満足はまさに職場ストレスの最もシンプルで、顕

著な心理的影響結果であるとされる¹⁴⁸。

3. 結び

前記のように、1970年代より、職場ストレスと職務満足感との関連に関する研究が始まるようになった。ストレスモデルにおいて、職務満足感は一般的にストレス反応と並んで、職場ストレスの結果変数として取り上げてきた。また、両者間の関係は単純な因果関係ではなく、より複雑であると国内外にわたる大量の実証研究によって確認された。特に職場ストレスの種類や程度によって職務満足感に及ぼす効果も異なり、中には職務満足感との間に正の相関関係が見られる職場ストレスも存在している。一方、職務満足感をストレス反応だけではなく、職場ストレスとストレス反応間における緩衝要因などとして行われた研究も多く見られる。

職場ストレスと職務満足感との相関関係以外に、両者の間に種々の媒介要因、調整要因が存在している。そのうち、組織サポートはここ数年多くの研究者の関心を集めた変数の一つである。本研究では組織サポートを中間変数として、その職場ストレスと職務満足感に及ぼす効果を検討しようと思う。

第4節 組織サポートの先行研究

1. 組織サポート概念の提起

人類社会が誕生して以来、人間同士は互いに支え合いながらここまで発展してきた。人間はひとつの独立的な存在ではなく、「社会的動物」として複数の人々と関係を持っている。そうすると、人がストレスに面するときに、このような人間同士の相互関係を利用し、ストレスのもたらす悪い情緒的体験を低減させ、身心的健康状態を向上させるのか否かについて、学者の関心が寄せてきた。

ソーシャルサポート (social support) はこのような背景で生み出された概念である。Caplan (1974) は個人の発達の・状況的危機に対して重要な影響を及ぼす社会的環境として、ソーシャルサポート・システムという概念を提唱した。これは、「個人に対してフィードバックをもたらし、また個人が他者に対して抱く期待を充足してくれる、継続的な社会的紐帯 (集合体) のうちに存在する」と概念化された¹⁴⁹。Cobb (1976) はソーシャルサポートの効果を始めて明確に理論化した。彼はソーシャルサポートを「個人に、当該個人がケアされ、愛され、尊重され、そして相互に責務を持ったネットワークのメンバーであると信じさせるような情報である」と定義している¹⁵⁰。ソーシャルサポートはそのサポート源によって、一般的に組織からのサポート、家族からのサポート、友人からのサポートなどに分けられる。

(1) 組織サポートの概念

組織サポート (perceived organizational support, POS) は Eisenberger 等 (1986) によって提唱された概念である。組織サポートとは、組織が従業員の貢献をどの程度評価しているのか、従業員の満足できる生活状態 (Well-being) に対してどの程度配慮しているのかに関して、従業員が抱える全般的な信念のことである¹⁵¹。この概念から明確にされるように、組織サポートは、従業員が自覚する自分自身の貢献に対する組織からの肯定的な評価と、組織による従業員の Well-being に対する配慮という2つの側面を含んでいる。

組織サポートという概念の提出は重要な意義を持つ。それまでの従業員と組織との関係

に関する研究の多くは、従業員による組織へのコミットメントという側面に焦点を当てており、組織の従業員に対するコミットメントを軽視する傾向が見られる。しかし、就業ニーズや就業形態の進展に伴い、個人と組織の関係に変化が現れている。組織が持続的に発展するためには、その中で働く個々の人との間に良好な関係を築き、更に維持・向上のための努力が必要となる。そのため、個々の人のニーズや考え方を理解すると同時に、組織の施策や対応に対する従業員の認識や、受け入れ程度について把握することが、組織にとって必要とされる。組織サポートは働く人々の組織のHR施策やサポートへの評価を重視し、組織の従業員に対するコミットメントに焦点を当てる。従業員は、組織から積極的にサポートしてくれていることを知覚すると、それに対する返礼として、組織への高いコミットメントや組織市民行動を促進させ、結果として、従業員と組織の業績がともに向上する。

Millin(1997)は Eisenberger 等が提唱した組織サポートの概念には、福祉的サポートと尊重的サポートの2側面しか含まれておらず、サポートの他の側面、例えば手段的サポートが見落とされたと指摘した。従業員が職務遂行に必要とされる手段的サポート(例えば、情報、資源、設備など)が欠けると、職務のプロセスや成果に悪い影響を与えるに違いない。従って、組織からの手段的サポートも欠かせないものとされる¹⁵²。

中国の学者凌文铨(2006)は組織サポートを「組織が従業員の仕事に対するサポート、生活・福祉への気遣い、及び価値に対する承認である」と定義した¹⁵³。

(2) 組織サポートの基礎理論

組織サポートを生み出す基礎理論として社会的交換理論と組織擬人化思想が挙げられる。

社会的交換理論の中心的な概念は社会的交換と互惠規範である。社会的交換理論により、人と人との関係は実質上社会的交換であり、物質的交換と非物質的交換を含む。人は相手に親切に扱われる時に、一般적으로お返しとして相手に気をかけるようになる。これを組織環境に応用する場合、組織から関心を寄せられ、褒められ、認められたことを知覚する時に、従業員は組織に対して積極的に貢献しようと動機付けられる。

社会的交換は信頼と互惠を基にして築かれた相互間の権利と義務関係であり、明確にした役割契約に規定された範囲を超えるまでに至る。社会的交換の観点により、従業員は仕事に対する努力及び組織に対するコミットメント、忠誠心を通じて物質的と精神的奨励、例えば報酬、福祉、承認、表彰などと引き換える。一方、従業員が組織からのサポートを知覚するときに、組織に対する義務感を生じ、更に自己の義務を履行するために、組織コミットメントを向上させ、組織の目標を達成しようとする行動が示される。このように、従業員の交換意欲は組織の従業員に対するサポート及びその度合いによって決められる。従業員が組織に留まりたい且つ組織の目標のために努力しようとする根本的な原因は、自分の組織に対する貢献と組織から得られる報いとは対等的又は公平的であると知覚するからである。

組織サポート理論の発展は更に組織の擬人化思想から影響を受けた。Levinson (1965)が提唱した組織の擬人化思想により、従業員は組織エージェントの行動を個人的行動だけではなく、組織全体の意図として受入れる傾向があると思われる¹⁵⁴。この観点を踏まえ、従業員はしばしば組織エージェントから受ける良い又は悪い扱いを組織が彼らを好きか否かの合図とみなす。従業員は一般的に上級管理職を組織エージェントとみなすため、上級管理職から良好な扱いを受けられた時に、その知覚する組織サポートも強くなる。

2. 組織サポートの実証研究

(1) 組織サポートの先行要因

Eisenberger 等(1986)の研究により組織サポートには、3つの重要な先行要因があるとされる。即ち、給与と仕事の条件、上司からのサポート及び手続きの公平さである。給与・福祉と仕事の条件には、従業員のキャリアアップに有利な職務経験、仕事における自主権、上司からの承認や賞賛などが含まれる。上司からのサポートは上司が自分の貢献を重視且つ承認し、自分の生活・福祉へ関心を寄せることに対する確信を指す。手続きの公平は公式な組織施策と資源分配プロセスを含み、主に組織の具体的な施策、例えば昇給、昇進などによって形成され、具現化される。更に Eisenberger ら(2002)のメタ分析により、上司からのサポートは従業員の知覚する組織サポートに影響を与える3つの要素の中で、二番目の重要な要素であると示された¹⁵⁵。Allen 等(2003)の研究により、意思決定への関与、公平的扱いと昇進チャンスは組織サポートの重要な先行要因であると指摘された¹⁵⁶。

L. Shore と T. Shore(1995)は手続きの公平さによって組織資源の数量と分配が決められ、手続きの公平さは組織サポートの最も重要で決定的要素であると指摘した¹⁵⁷。日常の管理実務において、組織の規範、方針などが通常、従業員の直属の上司-スーパーバイザー(supervisor)によって実行されるため、Kottke ら(1988)は「スーパーバイザーサポート」(Perceived Supervisor Support)という概念を提唱し、スーパーバイザによる従業員の貢献への重視、従業員の well-being への気遣いについて従業員が抱く全般的な信念であると定義した¹⁵⁸。

(2) 組織サポートの結果要因

組織サポートの結果要因には組織コミットメント、職務満足感、職務成果、組織市民行動、離職意思などが含まれる。

組織コミットメントとは従業員が「特定の組織に対する同一化(idendificaton)と関与(invovement)」というものであり、①組織の目標や価値に対する信頼と容認、②組織のために努力しようとする意欲、③組織の一員として留まりたいとする願望、という3要素から構成される(Mowday, 1979)。この概念は、組織に所属する個人の組織に対する情緒的な側面を強調している。

Eisenberger 等(2001)は、互惠規範により、組織サポートは従業員の組織に対する義務感、帰属感、感情的な満足を生じさせ、それによって組織に対する情動的コミットメントを強めると指摘した。Bishop 等(2005)の研究により、組織からのサポートは同等程度の組織コミットメントを喚起することができることが示された。同時に組織サポートは従業員の帰属感や感情的サポート等に対する欲求を満たすことで、従業員の感情的なコミットメントを向上させ、更に従業員の組織に対する社会的依存を強めると指摘された¹⁵⁹。Meyer と Smith は、知覚された手続きの公平さと組織サポートを媒介要因として、組織の人的資源実践と従業員の組織コミットメントとの関連を検討した。結果により、従業員の知覚する組織サポートが高いほど組織コミットメントが向上することを示した¹⁶⁰。中国学者凌文铨等(2006)の研究により、知覚された組織サポートが高いほど、従業員の感情的コミットメントが上昇し、利他的行動をとる傾向が強いことが確認された。更に研究では、中国企業従業員の組織サポート3次元モデルが提唱され、仕事サポート、価値への承認及び生活・福祉への気遣いから構成されるとされた¹⁶¹。

職務成果との関係について、Eisenberger 等(1986, 2002)は組織サポートが従業員の社会

的感情の欲求を満し、従業員は組織が彼らの貢献を重視し、或いは彼らの仕事を引き換えに報酬を与えようとすると感じるときに、義務感を生じ、互惠規範により役割内と役割外の職務成果を上げ、欠勤などを減少させることで組織の目標達成に貢献しようとする」と指摘した。Chong(2001)等は生産関係の従業員に対する研究により、高い組織サポートを知覚する従業員は看板管理 (just-in-time, JIT) に対してより積極的な職務態度を抱え、職務成果も大幅に向上すると指摘した¹⁶²。陳志霞(2006)は知識労働者の知覚する組織サポートの職務成果と離職意思に対する効果を検討した。研究結果により、組織サポートの知識労働者の職務成果と離職意思に対する効果は、職務満足感と組織コミットメントのそれより顕著であることが示された。そのうち、上司からのサポートは知識労働者の職務成果に対して高い予測力を持つ¹⁶³。

離職意思との関係について、Eisenberger 等 (1986) は、従業員が組織から積極的に自分のことを支援してくれるのを感じる時に、組織の一員としての組織同一性が向上し、組織を離れることによって失うものが多いように感じられるがゆえに、離れられなくなる傾向が強いと指摘した。組織サポートと離職意思との間に有意な負の相関関係が示された研究には、Cropanzano 等 (1997) と Wayne 等 (2003) の研究がある。譚小宏、秦启文、潘孝富 (2007) は中国大陸における各職種の従業員 611 名のデータを分析した結果、従業員の知覚する組織サポートと離職意思との間に強い負の相関関係があることが示され、組織サポートが離職意思に対してより高い予測力を持つことが明らかにされた¹⁶⁴。

組織市民行動との関係について、George と Brief (1996) の研究により、組織サポートは、従業員の組織のためのリスク回避、有益なアドバイスの提供、同僚への援助などのような組織市民行動を促進できることが報告された¹⁶⁵。凌文铨等 (2006) の研究も、組織サポートが従業員の利他的行動に積極的な影響を与えることを明らかにした。

(3) 組織サポートと職場ストレス、職務満足感との関連

① 組織サポートと職場ストレスとの関連

ソーシャルサポートの重要な構成部分として、20 世紀の 90 年代から、組織サポートの職場ストレスシステムにおける役割が日増しに認識され、研究者の関心が高まってきた。George(1993)は、従業員が職務遂行において高い要求と大きなストレスに直面する時に、組織からの物質的或いは精神的サポートを感じることににより、ストレスがもたらす心理的、精神的な不良反応、例えば緊張感、過度の疲労などを軽減させる組織サポートの存在を指摘した¹⁶⁶。Eisenberger 等 (2002) も組織サポートは従業員の仕事に対するコントロールを高めることで、ストレス反応に対する調整効果を確認した。Thomas 等 (1995) の研究により、組織サポート、とくに緊急状態での上司からのサポートは、従業員の自己制御力を強めることができ、このような自己制御力は個人の心理的、生理的ストレス反応の低減に有益であると示された¹⁶⁷。その後、研究者たちは仕事に関連するソーシャルサポート (work-related social support) を仕事の要求度-コントロールモデルに取り入れ、当該モデルを「仕事の要求度-コントロール-サポート (JDCS)」の三次元モデルに発展させた。JDCS モデルにより、高い仕事の要求-低いコントロール-低いサポートの組み合わせは健康障害、疾病につながる可能性が高い一方、高い仕事の要求-高いコントロール-高いサポートの組み合わせは高い動機付けや満足感が期待できるとともに、高い要求からもたらされるマイナス影響を緩和できるとされている¹⁶⁸。

組織サポートと職場ストレスとの関連の実証研究には、主に組織サポートの直接効果と

調整効果を中心に議論がなされている。Stamper と Johike(2003)は、従業員の知覚する組織サポートと役割の葛藤、役割の不明瞭という職場ストレスと負の相関関係を有すると指摘した。即ち、従業員の Well-being 気遣う組織は、仕事に関する基準や期待をはっきりとする傾向があり、それにより、役割の葛藤や不明瞭によるストレス感を直接に低減させることができる。また、Stamper らの研究により、組織サポートはこのような直接効果のほか、緩衝要因として、役割の不明瞭と職務満足感、および役割の葛藤と留任意向との間の負の相関関係を緩和することが示された¹⁶⁹。Foley、Ngo と Liu(2005)の研究により、組織サポートと仕事-家庭葛藤との間に負の有意な相関が示され、且つ組織サポートが緩衝変数として、職場ストレスと仕事-家庭葛藤との正の相関関係において、緩衝効果を及ぼすことが検証された¹⁷⁰。一方、組織サポートによる職場ストレスに及ぼす調整効果以外に、疲労、性急さなどのストレス反応に対する直接低減効果があることが示された。即ち、ストレスの大きさにも関わらず、組織サポートは従業員の全体的ストレス反応を低減することができる(Cropanzano、1997)。

袁少鋒、高英(2007)は媒介変数分析の一般的パラダイムを用いて、知識労働者を研究対象に、組織サポートの職場ストレスとストレス反応における媒介効果を検討した。研究結果により、良いストレス(仕事の要求、能力の要求など)と積極的ストレス反応(組織コミットメント、職務満足感、仕事関与など)との間に、組織サポートの媒介効果が確認された一方、悪いストレス(人間関係、組織構造、時間的葛藤など)と消極的ストレス反応(消極的仕事態度)との間に、組織サポートの緩衝効果が確認された¹⁷¹。官菊梅、王貝、陆昌勤(2011)は Cavanaugh などのストレス分類に基づき、組織サポートによるチャレンジストレスとヒンドランスストレス、およびストレス反応との間に及ぼす緩衝効果、ならびにその差異を検討した。研究の結果、組織サポートがチャレンジストレスと職務満足度、離職意思との間に、顕著な調整効果があり、増強効果を見せる。即ち知覚される組織サポートが高いほど、チャレンジストレスがその職務満足感を向上させ、その離職意思を低下させる。一方、組織サポートがヒンドランスストレスと職務満足感、離職意思との間における調整効果が顕著ではない。上司によるサポートには、ヒンドランスストレスと職務満足感、離職意思との間に顕著な調整効果があり、低減効果を見せる。即ち、ヒンドランスストレスに直面する時に、上司からのサポートを高く知覚する従業員の職務満足感、低く知覚する従業員の満足感より明らかに高く、離職意思も明らかに低下する。しかし、チャレンジストレスに面する時に、上司からのサポートによる調整効果は顕著ではないとされた¹⁷²。

③ 組織サポートと職務満足感との関連

前述の文献レビューから分かるように、職務満足感は組織サポートの重要な結果要因である。Eisenberger(2001)は組織サポートが従業員の帰属感、達成感などの社会的情緒欲求を満たすことにより、従業員の積極的な情緒を増強させ、従業員の職務満足感を向上させると指摘した。Shore 等(1991)は Eisenberger の理論に基づき、アメリカの大手多国籍企業本部の従業員を研究対象に、組織サポート、組織コミットメントと職務満足感との関連を考察した。研究の結果、組織サポートと従業員の職務満足との間に高い正の相関関係が示された¹⁷³。Wayne A 等(2003)の研究も組織サポートが組織コミットメントと職務満足感との間に及ぼす効果が確認された。Cropanzano 等(1997)の研究により、仕事サポートと職務満足感との間に正の相関関係を有することが示された。徐哲(2004)、譚小宏・秦启文・

藩孝富（2007）の研究からも、同じ知見が見られた。

南劍飛等(2004)は、従業員の欲求、従業員の期待、欲求満足、基本的感知、価値感知、職務満足感、従業員の愚痴、従業員流失と従業員忠誠など 9 つの先行要因が含まれる職務満足感モデルを提唱した。職務満足感に対する影響力の強さの順位では、従業員の基本感知が 4 番目とされた。南は、このような感知は組織が従業員の基本的欲求を満たす程度及び信頼性によって決められ、一般的に、基本的感知は従業員の職務満足に対して正の直接効果を及ぼし、即ち基本的感知が良いほど、従業員の満足感が高くなり、逆にすれば満足感が低くなると指摘した¹⁷⁴。

3. 組織サポートの測定

組織サポートに対する測定は通常 Eisenberger によって開発された組織サポート尺度 (Survey of Perceived Organizational Support, SPOS) が使われる。当該尺度は 36 項目から構成され、さまざまな研究対象に対する探索的因子分析と確認的因子分析により、高い信頼性と一次元性を有することが検証された¹⁷⁵。実際操作の原因により、国外の組織サポートに関する研究の多くは、SPOS の尺度から一部の項目を抽出して調査を行うのが一般的である。

凌文铨（2006）は中国の文化背景における組織サポート尺度の開発を模索した。尺度には仕事サポート、価値への承認と生活・福祉への気遣い、という 3 つの下位尺度が含まれる。当該尺度は多くの研究によって信頼性と妥当性が検証された結果、各項目の統計学特徴が良好であることが示された¹⁷⁶。

4. 結び

サポートに関する研究は、本来疫学研究や精神衛生活動を背景として展開され、個人がストレスに対処する重要な資源として捉えられた。社会交換理論と組織人格化思想に基づいて生み出された組織サポート理論は、互惠原則を踏まえて組織にパーソナリティの特徴を賦与した。従業員の貢献に対する重視程度及び従業員の生活・福祉への配慮の程度が予測され、且つこのような知覚されるサポートが従業員の組織コミットメント、組織に対する忠誠心及び業績向上へ結びつける。

1980 年代より本格的に展開された組織サポートに関する研究は、研究歴史が浅いものの、一定の研究実績を積み重ねてきた。組織サポートの先行要因には、給与福祉と仕事条件、上司サポート、手続きの公平さなどが含まれる。組織サポートの結果変数として、組織コミットメント、職務満足感、職務成果、組織公民行動、離職意思などが挙げられる。国内外の研究により、組織サポートと職場ストレス、職務満足感との間には、一定の相関関係があることが示された。一般に、組織サポートが職場ストレスに対する直接低減効果、職務満足感などのストレス反応に対する直接効果、職場ストレスと職務満足感の間における媒介効果、調整効果が検討されている。

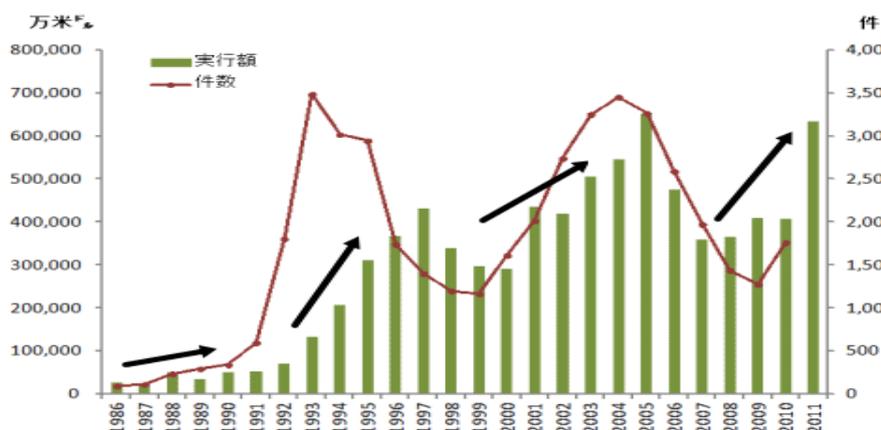
第 5 節 在中日系企業の経営管理

1. 日本企業の対中投資

中国の改革開放以来、一衣帯水の隣国として、日本企業の対中投資は徐々に拡大していく傾向が見られる。日本の対中投資の歴史を振り返ると、1979 年から始まった小規模の試験的な投資から、1985 年のプラザ合意後の円高を契機とした日本企業の対中投資の本格化、

1984～1985、1992～1995、及び2000～2006の3回投資ブームにかけて、現在は既に安定的な段階に入っている。現在、日本は中国の第4大投資国となる一方、中国も日本の最大の貿易パートナー、輸出先国と輸入先国となっている¹⁷⁷。2008年9月のリーマンショック以降、世界経済が急速に減速を余儀なくされる中で、いち早く景気回復を遂げた中国に対する日本企業の関心は従来にも増して高まっている。2010年、中日双方の貿易総額は2978億ドルに達し、中国の対日輸出総額にせよ、日本からの輸入総額にせよいずれも前年より大幅に増長した。

図10 日本の対中直接投資の推移（1986～2011）



出所：日本貿易振興機構 JETRO 報告書より

『2011年中国貿易対外経済統計年鑑』によると、2010年時点で、中国に進出する日系企業数は既に22,307社に達し、中国香港と中国台湾に次いで、アメリカを超えた。投資総額は17291,670万ドルに達し、登録資本金は7773,758万ドルに昇った。日系企業の直接、間接の雇用人員数は920万人を超えている¹⁷⁸。このような膨大な雇用軍団を抱える日系企業の経営マネジメント問題も従来から中日学者たちの関心を集めてきた。

2. 在中日系企業の経営実態

日本的経営と言えば、終身雇用制度、年功序列の賃金制度および企業内労働組合からなる「3つの神器」と考えられる。一方、中国に進出する日系企業の多くは中国の実情に合わせて日本的経営を変容させてきた。具体的には、長期的雇用から短期的雇用（終身制から契約制へ）、年功序列から業績主義、職務内容や責任が曖昧から明確へ転換しつつあることが挙げられる。

また、日本企業の経営行動上の特徴と言えば、人間尊重の経営、正しい規則・強い責任感、明白な階級性、自覚的な協力・行動、ハウレンソウを代表とするコミュニケーションの重視、5S管理を代表とする生産管理の特徴などが挙げられる。それらを中国人従業員の目から見ると、「企業は人なり」という経営理念の徹底、日本人の真面目さ、大事とされるチームワーク、多くの社員教育活動という日本企業の魅力として取り上げられている（金山、2010）。

一方、さまざまな統計データにより、日系企業の中国進出は遅れていないが、収益状況、経営マネジメントにしても、中国従業員からの評価にしても、いずれも欧米企業に比べ大

きな格差が見られている。

2008年、日本『ダイヤモンド』誌が中国の普通のサラリーマンを対象に「中国での企業好感度調査」を実施した。対象企業は中国に進出している日系企業79社、中国現地企業11社、その他外資系企業30社とされ、調査項目は、「一流だと思う企業」、「商品を購入したいと思う企業」、「働きたいと思う企業」の3項目からなっている。調査結果によると、ソニーはキャノンに次いで2番目のランキングインした日系企業であるが、総ランキングで第23位を占めるに過ぎない。全ての項目で首位を獲得したのは、マイクロソフト、IBM、BMWのような欧米企業であった¹⁷⁹。2001年から2009年まで中国で最も尊敬される51社の中で日系企業はただ1社の広州ホンダだけで、また中国最優秀企業市民賞61社の中、日系企業はキャノン、ソニーなどの8社だけ選ばれたが、それに対し欧米系は30社、中国企業は22社であった¹⁸⁰。

日本貿易振興機構JETROの中国進出日系企業に対する2002年～2006年にかけての3回のアンケート調査により、人事、労務管理問題を経営課題のトップに置く企業は90%以上を占めている。65%以上の企業は管理専門人材の確保が難しいことを最大の問題点とし、約40%の企業は他社による引き抜きやジョブホッピング問題を厳しいものとする。最新の2010年度の調査において、経営課題の第1位は中国における従業員の賃金上昇問題であり、8割以上の日系企業でこの問題を取り上げた。それ以外に、依然として4割以上の企業は人材確保の困難さと現地人材の育成問題を主な経営課題として取り上げた¹⁸¹。

一方、日系企業の離職率が高いことは種々なデータにより示されている。日本労働政策研究・研修機構(JILPT)の調査により、2004年中国における日系企業のトップ管理職及び平社員の離職率は全世界のトップを占め、それぞれ9.3%と15%であり、世界平均レベルの7.8%と12.2%を上回っている。特に注目されるのは、会社にとって欠かせない生産現場の最前線で活躍する主任/監督層/熟練工の離職率が際立ち、2002年の15.2%から2004年の27.8%にまで急上昇し、世界第1位となった。他方、企業の日常業務運営の課長/部長層の管理職の離職率も高いレベルが示され、11.3%に達している¹⁸²。

中国側の統計データについて、上海日能総研中智諮問有限公司が2005年公布した『日系企業・欧米企業の給与・福祉制度実態比較報告書』によると、2004年日系企業の従業員の離職率は26.8%に達し、その中の82.9%は自発的離職に属す。欧米企業の18.8%と60.9%の割合を上回った¹⁸³。また、中智人的資源有限公司が初めて公布した『2005年上海日系企業給与調査報告書』により、2004年の20%の高い離職率段階を経て、2005年日系企業の自発離職率はやや下降する傾向が見られるが、依然にして13.6%の高いレベルにあることが示された。一方欧米企業の従業員の自発離職率は6.5%であり、日系企業のその半分にも及ばなかった。更に調査により、職務階層が高いほど従業員の離職率が低くなり、在中日系企業の一般従業員の離職問題が厳しい状況に直面していたことが示された¹⁸⁴。

次に、管理職の予備軍と呼ばれる中国大学生の日系企業に対する評価を見てみよう。中国英才网が2003年から『中国大学生の人気就職先』の調査を行い、現在中国の大学生を対象とする最も規模が大きく、影響力がある就職先調査ブランドとなった。調査はCBCD次元を用いて、大学生が理想的な就職先を選ぶ時の考える要因を分析する。CBCDはそれぞれ、Compensation(給与福祉)、Brand(ブランド実力)、Culture(企業文化)とDevelopment(キャリアアップ)に対応する。ここ数年の調査により、給与福祉という短期的な利益より、大学生は最も重要視しているのは「明確なキャリアパス」であり、キャリアアップを企業選択志向のトップ位置に置いたことが分かる。

表 4 中国大学生人気就職先トップ 50 社

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
中国企業	19	16	17	24	25	28	29	47	39
外資系企業	31	34	33	26	25	22	21	3	11
日系企業	ソニー(17)	ソニー(26)	ソニー(22)	ソニー(38)	松下(29)	松下(27)	ホンダ(24)		
	松下(32)	松下(46)	松下(41)		ホンダ(35)	ホンダ(28)	松下(25)		
	トヨタ(46)				ソニー(40)	トヨタ(42)	トヨタ(49)		

出所：中華英才网 <http://www.chinahr.com/promotion/mkt/2011bestemployer01/> により筆者作成

9年間のデータを見ると、トップ50社の中で外資系企業の位置が下がり、中国現地企業の人気が高まっていることが分かる。一方、トップ50社に入る日系企業は1~3社に過ぎず、2003年以降、トップ20社に入る日系企業が1社もなく、更に2010年と2011年のランキングには日系企業の姿が消えてしまうことが明らかである。それに対して、米国系企業はこの9年間に10~18社がトップ50に入るとともに、全て高い順位を占めていることから、外資系企業の中で米国系企業が一番魅力的であり、日系企業の人気度が低いのが現状であると示される(表4)。

一体どういう原因で日系企業の人気度の低下、優秀な人材の確保が困難であることを引き起こすか。中日両国の学者たちが大量の調査研究を積み重ねた。複雑な歴史と政治的な原因を除いて、研究はほぼ以下の結論が得られた。

①中国進出の経営戦略から決められた業務分散、整合の不行き届き。中国従業員の給与と福祉は競争力が欠け、現地化意識が薄く、技術開発、人材育成、経営管理の現地化が遅れている。

②日本企業固有の経営管理方式と中国人の思考様式との食い違い。例えば、職務の曖昧さ、業績考課のプロセスの不透明化、昇進昇級には年功序列の重視、昇進の遅さ、仕事の過負荷、サービス残業が多い、生産性の低下、管理プロセス、制度が硬直で柔軟ではない等。

③PR意識の欠如。ブランド管理の不行き届き、ブランドの認知度が高くない。

(1) 日本学者の研究

馬成三(2000)は中国進出の欧米企業と日系企業の経営マネジメントを比較し、日米欧企業の中国人従業員を対象とするアンケート調査により、中国における日系企業の人気が欧米企業より相対的に低い原因は、中国人の対日感情以外に、日系企業の賃金制度と人事制度によるところが最も大きいと示した¹⁸⁵。

関満博(2003)は日本企業が同じ業種、地位におけるアメリカ、中国台湾と韓国企業より高いコストを掛かることを指摘し、且つこれを様々な差異要因に帰するとした。その中の1つは相対的に遅れる現地化(顧客開発と商品供給を含む)である。関は更に、在中日系企業の子会社はしばしば構造が肥大化している一方、西欧の子会社はより効率的で且つ規模が小さいと指摘した¹⁸⁶。

古田(2004)は日本企業が中国で如何にして現地化するかを目当てに実証分析を行う数少ない日本学者の一人であり、一連の調査とインタビューを通じて、日本企業が中国で商品を販売し始める趨勢を解明しようと考えた。彼は管理層が中国で商品販売するビジネス戦略の裏にある決定的要因に焦点を当て、最終的に、中国のCEOこそ中国の市場シェアを

拡大できるという結論を得た。同時に古田は、多く派遣される駐在員による高コストも在中日系企業の業績を悪くする要因の1つであると指摘した¹⁸⁷

鈴木等(2005)は在中外資系企業(8割以上が製造業である)従業員の昇進問題について、日系、米国系、韓国系及び台湾企業の現状を比較した。結果により、日系企業は部長級以下の人材現地化においてうまく進んでいるが、より高い経営陣、社長、CEOなどの人材現地化は相対的に遅れていることが分かる¹⁸⁸。さらに、2008~2011年の調査では、在中日系企業の中国コア人材の早期選抜、登用に至っておらず、コア人材の昇進できる職位が部長までが変わらず、中国人が経営層になれないという点は変わっていないことが明らかにされた。また、コア人材を定着させるための施策の有効性について、「能力開発の機会の拡充」が低下するなど、中国人ホワイトカラーの希望が十分にくみ取れないことから、鈴木は、中国の日系企業はコア人材制度個々の施策の実施に改善の余地がまだ大きいと指摘した¹⁸⁹。

長谷(2006)はこれまでの日本企業は最小のコストと最大の利潤を追求したが、これは不十分であると指摘し、日本企業の間人尊重経営という文化を念頭に置きながら、相応的に欧米企業の現地化戦略と方法を取り入れ、日本国内においても必要に応じて企業のグローバル化を追求すべきと提言した¹⁹⁰。

(2) 中国学者の研究

20世紀90年代初期頃、中国社会科学院心理研究所は中国従業員の日系企業に対する評価について、専門的な調査研究を行った。研究は雇用の安定性、昇進の機会、上司の態度、現在の給料、昇給、仕事の時間、休曜日と福祉厚生という次元から、インタビューとアンケート調査の方式で、11都市にある日系企業37社の中国従業員6500名を調査した。調査結果に示されたように、中国従業員は日系企業に対する満足度は驚くほど低く、特に現在の給料、昇給と仕事の時間に対する不満を抱える従業員の割合はいずれも半分以上を超え、転職したい人の割合も56.6%までに達した。分析報告により、賃金が低すぎる、福利厚生が良くない、労働時間が長すぎるという点は、中国従業員が日系企業を低く評価する重要な原因である。加えて、中国従業員に対する軽蔑感、合弁企業の中日経営陣間の摩擦も労使間の緊張を生じる原因であることが推測される¹⁹¹。

王慶珊、凌文铨、方俐洛(2002)は広州にある日系企業40社の従業員2500名に対して給与の現状及び給与に対する満足感を調査した。結果により、給料の低さが中国従業員の不満を引き起こす最大の要因であることが示された。それ以外の要因として、①年功序列制の影響、②市場シェア率拡大主義の影響、③制御される給与の増長率、④遅れている現地化が挙げられた¹⁹²。

一方、前記のような経営上の問題を認識しながら、積極的に改善策を講じる日系企業は数多く見られる。曾湘泉、蘇中興(2009)は北京と上海の日系企業18社に対してアンケート調査を行い、伝統的な日本型人的資源管理の様式の、中国の環境における挑戦と変遷を考察した。アンケート調査の結果とインタビューを組み合わせて、在中日系企業の人的資源管理の特徴を以下のようにまとめられる。①長期的雇用から短期的雇用へ転換した、②年功序列から業績主義へ転換した、③職務上の責任は曖昧から明確へ転換した。即ち、調査した日系企業の殆どは中国の国情に合わせた人的資源管理施策をとるようになるという結論が得られた。その変遷の原因として、労働力不足、社会保障体系の変容、及び文化差異の影響が挙げられている¹⁹³。

更に、現地化に向けて積極的に対策に取り組んでいる日系企業の姿も数多く見られるよ

うになった。薛軍（2005，2006）は日系企業の経営現地化問題について、北京などの地区における中国日本商会三資企業分会の会員企業 194 社に対して調査を行った。調査結果により、在中日系企業の管理職の現地化はすでに新たな段階に入っていることが示された。多くの中国人がますます社内の重要部門のトップに付き始めている。現地化の推進は殆どの日系企業の共通認識となっており、多くの企業が明確な計画とスケジュールを定めており、中国人のマネジャー育成と日本人マネジャーの業績評価とが組み込まれるようになっている。しかし、欧米企業に比べて依然として大きな格差が存在しており、特に中国人マネジャーが直接に企業を運営する最高責任者の総経理として占められる割合が少なく、現段階日系企業の経営管理職の現地化はまだ低いレベルに置かれている。例えば中国人が現地法人代表としての企業が企業総数に占める割合について、日本、アメリカ、フランスの比較研究をみると、かなり大きな較差が存在することが明らかになった。現地法人代表の現地化比率が最も低いのは日本企業（43 社であり、総 477 社の 9.01%を占めている）であったのに対して、アメリカとフランスはそれぞれに 478 社と 44 社であり、総 711 社と 167 社の 67.23%と 26.35%を占めていることが示された。日本企業は一般的に日本人を海外子会社に派遣し彼らを中心として、経営を行っている傾向が強いと見られる¹⁹⁴。更に、薛が現地調査をしたのところ、現地化戦略を計画通りに徹底していないということは、日系企業にとって最大の弱点であると指摘した¹⁹⁵。

劉慶紅（2010）は公共価値の視点から在中日系企業の現地化問題を研究すべきと提唱した。劉は理論研究に基づいて大量の現地調査とインタビューを踏まえた上で、在中日系企業の経営現状及び直面する問題点をまとめ、日系企業が社会的貢献活動を商品とサービスと同様な位置づけをすべきと主張した。在中日系企業は企業戦略の立場から、積極的に社会的貢献活動に参加し、中国社会及び消費者などの関連グループとの信頼関係を構築する現地化戦略を立て、社会に対する有意義の貢献をすることで中国市場の信頼を獲得すべきである。日系企業は中国の経済、環境及び社会問題を解決することに役立ち、且つ現地の法律規定を守るなど現地の庶民と社会に有利な方式を通じてこそ、中国でビジネス成功を収めることになるとされる¹⁹⁶。

3. 在中日系企業従業員の職場ストレス

従業員の職場ストレスに関する研究は中国ではまだ研究歴史が浅い分野であるため、研究対象も殆ど看護婦や、教師、警察などに限られており、外資系企業の従業員をサンプルとした研究がほぼ見られていない。限られる資料から 2 つ取り上げようと思う。

柯穎儀（2007）は中国の広州、北京、上海における日系企業と欧米企業の従業員 311 名の職場ストレスサーに対して比較研究を行った。仕事の過負荷、役割の曖昧さ、人間関係、外国語と給与、組織及びキャリア発達、仕事の要求、仕事の変更の計 7 つの職場ストレスサーにおいて、外国語と給与、組織及びキャリア発達に関しては日系企業従業員の得点が欧米企業の従業員より高いが、それ以外の 5 つの尺度については、欧米企業の従業員の得点が日系企業の従業員より高いことが示された¹⁹⁷。

もう一つの研究は直接的には職場ストレスと関連しないが、従業員のメンタルヘルスの角度から研究であった。張知光、丁明等（2012）は広州の経済技術開発区にある日系企業の従業員 450 名を対象に、日系企業の従業員のメンタルヘルスの状況と影響要因を調査した。調査の結果、メンタルヘルスに問題を抱える従業員の割合は 38.1%であり、外資系企業従業員のメンタルヘルスの状況は楽観できないことが示された。影響要因について、性別

と教育程度が挙げられ、メンタルヘルスに問題を抱える女性は男性の 2 倍となり、且つ教育程度が低いほど、メンタルヘルス不調も顕著になる傾向が見られた¹⁹⁸。

第 6 節 異文化経営と職場ストレス

1. 文化の意味と理論

(1) 文化とは

文化という言葉はもともとラテン語から由来し、「住む、耕す、崇拝する」ことを意味する。18 世紀以来、文化という言葉は徐々に「精神的洗練」、「高度な教育に基づくマナー」、「文明の知的な部分」を意味する言葉として使われ、その後、「社会の構成員が共有するもの」という考えに移行したのである¹⁹⁹。文化の定義について、これまでに文化人類学者や社会学者、経営学者はさまざまな定義をしているが、統一されたものは未だない。

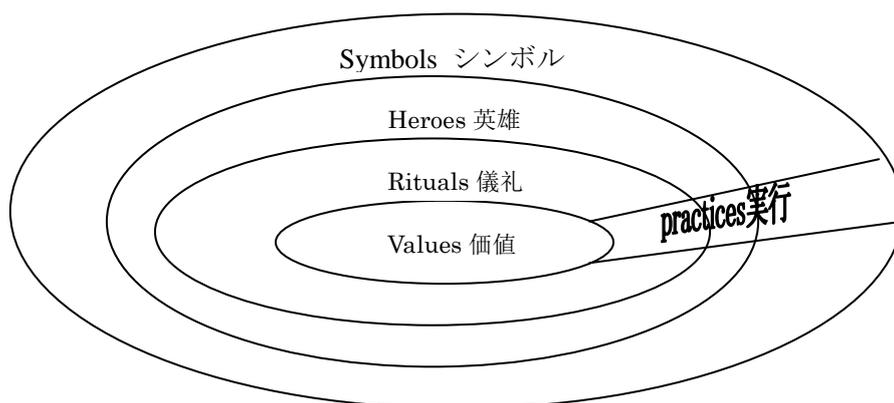
広く受け入れられる定義として、英国の人類学者 Tylor (1877) のものが挙げられる。彼は文化を「社会の一員である人間が取得した知識、信念、芸術、法律、道徳、慣習、能力、習慣を含む複雑な体系である」としている²⁰⁰。オランダの人類学者 Hofstede (1980、1991) は文化を人間の「心理的プログラム」(mental programs) と喩え、「文化は集合的に人間の心に組み込まれたものであり、集団によって或いはカテゴリーによってそのプログラムは異なっている」としている²⁰¹。アメリカの人類学者 Kluckhohn と Kroeber (1952) は 1871 年から 1951 年まで西洋文化学文献における 164 の文化に関する定義を収集、分析して、次のような包括的な定義を提唱している。「文化とは、社会集団の全て、或いは殆どの構成員によって共有され、集団の古くからの構成員が若い構成員に伝え、道徳や法律や習慣のように、行動を形成したり、世界観を構成するものである」²⁰²

(2) 文化の理論

文化の理論として、以下のような代表的な理論を取り上げる。

① Hofstede のタマネギ型モデル

図 11 タマネギ型モデル：文化表出のレベル



出所：Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of mind intercultural corporation and its importance for survival*, Mc Graw-Hill, p9

Hofstede は文化の概念を図 11 のようなタマネギ型のモデルに表している。

まず、「シンボル」とは、同一の文化をもつ人々にだけ理解できる、特別な意味を有する言葉、しぐさ、図やものなどである。したがって、シンボルは文化の最も表層レベルに位

置している。次に、「ヒーロー」とは、その文化において大変高く評価される特徴を備えていて、人々の行動の模範とされる人物である。さらに、「儀礼」とは、人々が集団において行うもので、望ましい目的達成のためには役に立たないものの、社会的になくってはならないものである。以上の3つは、それぞれ「慣行」と繋がっている。それぞれは慣行として他文化圏の人々の目にふれるが、その文化的意味はその文化を所有している人々にしか理解できない。

そして、最も中核に位置しているのが「価値観」である。価値観とは、ある状態の方が他の状態よりも好ましいと思う傾向。人々の価値観について解釈するには、それらの人々が共通して抱えている価値判断の基準である「規範」が明確にされる必要がある²⁰³。

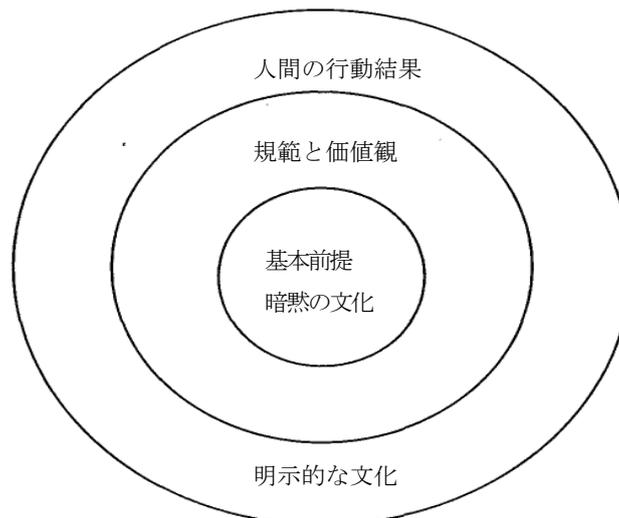
② Hall のコンテクスト文化論²⁰⁴

コンテクスト (context) とは、物理的、心理的、時間的な環境状況であり、コミュニケーションを行う者同士が共有する前提条件である。Hall (1976) は、コミュニケーションにおいて、人がメッセージの記号化と記号解読を行う際にどの程度コンテクストを考慮するかによって、文化を「高コンテクスト文化」と「低コンテクスト文化」に大別した。「高コンテクスト文化」では、殆どの情報が物理的環境に組み込まれて人々が内面化されているので、言語や文字で表す必要がほぼない。他方、「低コンテクスト文化」では、コンテクストに依存しないため、明文化された記号の形で明確な情報が必要となる。ホールは「高コンテクスト文化」のコミュニケーションは集団主義的文化によく見られ、「低コンテクスト文化」は個人主義的文化に典型的に見られるコミュニケーションだと述べている。

③ Trompenaars の文化階層理論

Trompenaars (1988) は、文化は複数の層から構成されているという。

図 12 文化の複層モデル



出所：丰斯·特龙彭纳斯、查理斯·汉普登—特纳(2003)、『在文化的波涛中冲浪—理解工商管理文化多样性』、北京：华夏出版社、p24

一番外側にあるのが、「明示的な文化」(explicit culture) であり、明示的な人間の行

動結果、即ち言語、食べ物、建物、市場、芸術、ファッションといった目で確認できる現実であり、深いレベルの文化を表層的に象徴したものである。次の中間層が「規範と価値観の層」(norms and value)である。規範とは正しいか否かの判断であり、公式には法律として、非公式には社会のコントロールとして展開されるものである。価値観とは善悪の判断であり、集団が共有する考えと密接な関係がある。最も深い層にあるのが「暗黙の文化」(implicit culture)であり、「基本的な前提」(basic assumptions)である。即ち、なぜそうするのかと問われると答えられないような、当事者にとって自明の理である²⁰⁵。

2. 異文化経営の文献レビュー

経営学が誕生して長い間に、人々は文化的差異が企業経営に影響をもたらすことを意識しなかった。文化は社会人類学の概念として、経営学と異なる研究分野に属される。20世紀60年代、アメリカの社会人類学者 Hall は経営と文化との間における適応性を研究し始めた。1960年、彼がハーバード・ビジネス・レビュー (Harvard Business Review) で発表した論文「沈黙の言葉」(the silent language) は系統的に当該問題を考える出発点と考えられる²⁰⁶。前記のように、彼は人々がコミュニケーション時のコンテクスト度の高低によって世界の民族を「高コンテクスト文化」と「低コンテクスト文化」に大別し、初めて異文化コミュニケーション (intercultural communication) という言葉を使い、異文化経営研究の幕を開けた。

Hall 以後、学者たちは様々な角度から文化と経営との関係を研究し始めた。主に文化の差異理論、異文化企業経営比較論と異文化経営理論に大別できる。

(1) 文化の差異理論

文化を区分することは文化的差異を理解する基礎である。民族文化は国民文化とも言い、異文化経営研究の基本である。国民文化は企業経営の戦略、組織構造及び施策制度に影響を及ぼすだけでなく、企業文化の形成にも大きな役割を果たす。代表的な文化差異理論は以下に取り上げる。

① Hofstede の文化次元理論

国民文化に関する研究において、信頼性が極めて高いという一致した研究者の見解が得られているのが、オランダの学者ホフステッド (Hofstede) の研究である。彼は世界の 50 カ国と 3 地域に所在する IBM の社員約 11.6 万人の従業員を対象に、文化的な価値観に関する一次および二次の調査を行い、国民文化の次元として、権力格差、集団主義対個人主義、不確実性の回避、女らしさ対男らしさという 4 つの存在が確認された。さらに 1980 年代後半に香港大学の教授 M. H. Bond と共に、中国の儒教的価値観の抽出に成功し、第 5 番目の次元として、長期的志向対短期的志向を追加した。

Hofstede の研究が発表されて以来、大きな反響を呼び、数多くの実証研究が行われてきた。いくつかの問題点が指摘されたものの、国民文化の分析単位として、最大の研究規模で最善の古典的な研究として位置づけられるであろう²⁰⁷。

② Trompenaars の文化次元理論

オランダ学者 Trompenaars (1993, 1998) は 15 年間にわたり、世界 50 ヶ国の 1.5 万人の社員を調査したが、その研究結果に基づいて 7 つの文化次元が抽出された。即ち、普遍主義対個別主義、個人主義対集団主義、中立的対感情的、特定の対拡散的、業績対属性、時

間との関係、環境との関係である。

Trompenaars の研究は緻密な実証研究を頼りにしていなかった点がしばしば指摘されたが、実務上の適切なアドバイスを提示している点について、Hofstede のアカデミックな研究を評価している²⁰⁸。また、それまでの文化理論で言及されていない文化的方面に触れ、より全面的に文化の意味と差異を理解するのに大変有益な示唆が与えられる。

③ 個人主義－集団主義理論

Triandis(1995)は 30 年ほどの文化差異に関する研究を経て個人主義－集団主義理論を提唱している。Triandis は Hofstede の個人主義と集団主義を単次元の両極に位置する見解に反対し、個人主義と集団主義が多次元的な構造概念であるととらえ、以下の 5 側面の内容が含まれると主張した。即ち、個人の自我に対する定義、個人目標と集団目標の相対的重要性、個人態度と社会規範の個人行動を決める際の相対重要性、任務完成と人間関係の個人に対する相対重要性、個人の内集団と外集団の区分程度。

Triandis の個人主義－集団主義理論は両者の主要特徴の各方側面を詳しく説明し、Hofstede 理論にあるこの次元の不足を補い、異文化研究において比較的緻密且つ系統的にした分野であり、東洋と西洋の文化的差異を説明するには大きな役割を果たした²⁰⁹。

(2) 異文化企業経営比較論

前記の文化的差異理論は異文化経営に当たって根拠にする具体的な比較モデルを提供しておらず、まだ抽象的な比較に留まっている。これは文化的差異理論の不足である。

これらの不足に対して、学者たちは異なる国民文化による具体的な異文化企業経営比較の見解を提唱している。その中で特に 20 世紀 80 年代の日米企業の比較研究が最も注目されていた。20 世紀 80 年代初期頃、戦後日本経済の躍進及び貿易赤字に象徴されるアメリカ的経営の失敗を背景に、「日本的経営」の卓越性に関する研究、および日米企業の経営における比較研究が次から次へと世に出されていた。

1981 年、Pascal&Athos は著書『ジャパニーズ・マネジメント』を世に送り出した。この本において、Pascal&Athos は戦略 (strategy)、機構 (structure)、システム (system)、スキル (skill)、スタイル (style)、スタッフ (staff)、上位目標 (superordinate goals) の 7 要素から、日本企業とアメリカ企業を比較した。大量の実証研究により、戦略、機構、システムという 3 つの「ハード」面において、日米企業において大きな差異はないが、残りのスキル、スタイル、スタッフ、上位目標という「ソフト」面で日本企業がより重視していることを明らかにした²¹⁰。

1981 年、Ouchi はその著書『セオリーZ-日本に学び、日本を超える』の中で、雇用制度、意思決定、責任制度、管理機構、昇進、人に対する関わりなど 7 つの側面から日米企業の経営を比較分析した。彼は典型的なアメリカ型組織を A 型、日本型組織を J 型と命名した。Ouchi は A 型組織が形式管理、理性管理、規範管理を重視している一方、J 型組織が経営理念、組織風土、企業文化、人材開発、情報と技術開発能力などのソフト面を重視することを指摘した。これらの日本型組織の特徴から、信頼、ゆきとどいた気配り、親密さという組織文化の 3 要素を生み出し、社員に浸透することにより生産性が向上したと結論付けている。彼は優れた日本企業に見られる組織形態・風土が、数は少ないが優れたアメリカ企業にも見られることを発見し、普遍性のある優良な組織とし、これを Z 型組織と命名した。Ouchi はさらに Z 型組織への移行に具体的な取り組みを提示し、その実践結果をまとめてい

た。

Deal&Kennedy (1982) はその著書『シンボリック・マネジャー』(Corporate Cultures) では、日本企業の経営と成功は強い企業文化を持つことに起因しており、強い文化とは、人が平常いかに行動すべきかを明確に示し、非公式なきまりの体系であり、高業績を上げている企業には独自の「強い文化」が存在すると述べている。彼らは当初、このような組織の特徴を日本企業の経営スタイルの中から見出したのだが、「強い文化」は、国にかかわらず高業績の企業に見られる普遍的な特徴であると指摘している。ここで具体例としてIBM、P&G、GE、デュポン、3M、HP、などが挙げられていた²¹¹。

(3) 異文化経営論

異文化経営論は文化と経営の問題を大局的に捉えた諸学説である。

Alder (1991) は、異文化経営において文化的多様性が避けられないものであるのなら、この特徴を理解した上で、これを管理して効果的に活用することが重要であると説き、異なった文化が接触することによって生み出される相乗効果を「異文化シナジー」と呼んでいる。文化的多様性は組織にメリットとデメリットをもたらす。企業が国を超えてビジネスを行う場合、また企業内に異なった文化的背景を持つ従業員を抱える企業においては、文化的多様性を無視するのではなく、そのメリットを最大化するように行動すべきである。即ち、文化的多様性に基づいた「異文化シナジー」は、類似点をベースに相違点を融合させることで、より効果的な企業活動と管理システムを生み出すとAlderは述べている²¹²。

林 (1985) は1980年代前半の実証研究と理論モデルを基にして、「異文化インターフェース管理」という概念を提唱した。インターフェース (Interface) は二者間の境界面、接点さらにその共通する問題を意味するが、国際経営においては異文化が接する場であり、異文化コミュニケーションを中心とする異文化間の相互作用を意味する。即ち相互作用するものの間の文化が異なることを前提として、如何に相互のコミュニケーションが高まり相互理解と相互作用が促進するかを論じるのがインターフェース論であり、その中心的役割を果たす派遣管理者や国際経営者の中で論じられている²¹³。

3. 日米の国民文化と経営手法の比較

(1) 日米の国民文化の比較

本節では、まず文化的差異理論において最も受け入れられる Hofstede の国民文化 5次元理論を用いて、日米両国の国民文化の相違を見ようと思う。Hofstede の実証研究の最も大きなメリットは各国/地域が各次元でスコアが付けられ、定性だけではなく、定量化の方法で文化的差異を説明することである。

日本とアメリカの国民文化 5次元におけるスコアは下表に示す。

表5 中国、日本、アメリカの国民文化5次元スコア

文化次元	国/地域		
	中国大陸	日本	アメリカ
権利格差	80	54	40
個人主義	20	46	91
不確実性回避	30	92	46
男らしさ	66	95	62
長期的志向	118	80	29

出所：吉尔特・霍夫斯泰德、格特・扬・霍夫斯泰德著、李原・孫健敏（2010）訳、『文化与组织：心理软件的力量（第二版）』、中国人民大学出版社、p212により筆者作成

表5に示すように、日本とアメリカの国民文化の5次元におけるスコアは明らかな相違が見られ、ほぼ類似性がないと言える。日米文化の違いの中で、最もよく指摘されているのは個人主義か集団主義か、という違いである。Hofstedeの調査では、アメリカのスコアは91であり、個人主義の指数が最も高い国である。一方、日本は46であり、平均値の50より低く、集団主義の国と見られる。日本では和をもって尊しとし、個人よりも所属している企業などの集団の利益を優先する。このため出る杭は打たれ、集団の中での対立を避けるために根回しなどが一般的に行われる。一方、個人主義の米国では考え方の中心は個人であり、対立を恐れず、皆が自分の言いたいことを言う文化がある。また、職場では人間関係よりも仕事の内容そのものが重視される傾向がある。

個人主義-集団主義の次元以外に、他の4次元においても、格差があることは一目瞭然である。権力の格差について、スコアが高いほど人は権力を社会の一部であると考え、傾向が強く、いわゆる権威的社会とされる。逆にスコアが低いほど正当と見られている状況でのみ権力を使うべきであると考え、傾向があり、いわゆる平等主義的な社会とされることが出来る。スコアから見ると、日本は中国ほどの権力の格差が大きい国ではないが、平均値よりややスコアが高いことから、アメリカに比べ、権力の格差がある人間関係を持っているように見える部分がある。日本は儒教を提唱した階層制度などの伝統的思想から影響を受け、集団の内部で「資格」を重視する傾向が見られる。先輩と後輩の間に「サブ階層」が構成され、先輩の能力や道徳を問わず、後輩が無条件に先輩に服従するのは一般的である。昇進についても、資格は通常重要な要素と見られる。日本の年功序列制度はこのような階層的思想の具現化されたものであると言える。能力や業績より、昇進と昇格においては資格と年功を重視する。

不確実性の回避の次元について、日本とアメリカの間に大きな格差が示された。日本は島国として地震や台風などの自然災害が頻発する国であるため、人々は遙か昔から安心感が欠け、未来の不確実性に対してより高い警戒心と予防意識を抱えている。不安全を避け、不確実性を回避するために成文化された規則や慣習を定めて、予測可能性を高めたいという欲求がある。いわゆる、ルールや規則を重視する社会である。具体的な組織においては、管理者の明確な指示を出すことが期待されており、部下のイニシアティブはより厳格にコントロールされる。また、不確実性が高い文化では、従業員の長期的雇用、キャリアパターン、退職金や健康保険などの福祉が重視される傾向もある。一方、不確実性が低い文化では、不安や仕事のストレスが低く、リスクへの対応が容易であり、変化に対する情緒的

対抗はより少なく、人々は感情より合理性を重視する。こうした文化では、上級管理職につく人々の平均年齢がより低くなる傾向が見られる²¹⁴。

男らしさ-女らしさの次元において、日本は全ての国の中で一番高いスコアが示され、最も男らしさの文化的特徴がある国と言えよう。日本では、男女の社会分業が明確であり、男性は外で仕事をし、競争を望み、たくましいと考えられており、女性は家事や育児や人間関係全般に関心を持ち、やさしさによって役割を果たす。会社では、男性が重任を任せられる傾向があり、女性が事務職など補足的な仕事をやらせられるのは一般的であり、昇進昇格の面においても女性が男性よりチャンスが少ない。また、Hofstedeは国民文化と職場との関係を論ずる中で、男性らしさが強い社会では、仕事のエートスは「働くために生きる」という方向に向かうのに対して、女性らしさの強い社会では、むしろ「生きるために働く」という方向に向かうであろうと述べている²¹⁵。このような方針の下に、日本の男性たちは「働き蜂」になり、自分の全てを会社という運命共同体に捧げようとする。このような社会分業と構造は、日本経済の飛躍的な発展をもたらしたが、日本男性の過重なストレスを引き起こしたことも否定できない。働きすぎて死んでいく「過労死」、1980年代に日本が生んだこの言葉は世界に注目され、国際語として通用する。日本人の年間平均労働時間は1970～80年代にかけて他の先進国を200～300時間上回っていた。その後減少する傾向が示されるが、先進国の中で依然として上位にランクされた²¹⁶。日本の長時間労働の原因の1つに、残業の長さ、しかも「サービス残業」の長さがあると指摘された。いわゆる日本特有の「残業文化」である。一方、1988年～2005年度の過労死による労災認定件数も増加する一途であった²¹⁷。

最後に、長期志向-短期志向の次元において、Hofstedeは長期志向の極にある価値項目は、持続性（忍耐）、地位に応じた序列関係と序列の遵守、儉約、恥の感覚である一方、対極としての短期志向に含まれる価値項目は、個人的な着実さと安全性、面子の維持、伝統の尊重、挨拶や好意や贈り物のやりとり、である。これらの価値項目のほとんどが孔子の教えから直接引き出されたものであるため、「儒教的」という形容詞がつけられている。長期志向の極にある価値は、忍耐にしても儉約にしても未来志向であり、その対極の価値は過去および現在志向であると述べている²¹⁸。スコアから見て日本は明らかな長期志向の国であるのに対し、アメリカは短期志向の国であると示される。

(2) 日米の経営手法の比較

国によって組織に対する認識も異なり、組織問題を解決する方式にも相違がある。一方、組織に対する認識や組織問題の解決方式はその国の国民文化と密接な関係を有する。企業は社会の最も基本的な組織形態であり、企業をどう管理するか、即ち企業の管理様式は国民文化によって延伸される組織意識から影響を受けるに違いない。「文化様式-組織理念-経営方式」というルートは客観的に存在しており、国による経営方式の差異の最も根本的な要因といえる。

Hofstedeにより、国民文化の5次元の中で、権力格差と不確実性回避はとくに人々の組織観念に影響を与える。組織活動において常に2つの質問に答えなければならない。即ち、①誰が決定する権利を持つか、決定したものは何であるか。②理想的な結果を達成するために、どのようなルールや制度に従うべきか、ということである。1番目の質問の答えは組織における権力格差に関する文化的規範に影響され、2番目の質問は不確実性回避の文化的規範から影響を受けることが多い。一方、個人主義-集団主義と男らしさ-女らしさ次元は

組織の中の人間をどう見るか、という組織観念に影響を及ぼし、長期志向-短期志向次元は組織のスタイル及び問題解決の方式に関わっている²¹⁹。これは1961～1973年にかけてイギリスのアストングループによって行われた研究結果と一致するところが見られる。アストン研究の主要結論として、組織構造は集権化と手続きの標準化、形式化から大きな影響を受ける、ということである。これはHofstedeが提唱した権力格差と不確実回避と共通すると考えられる²²⁰。

このように人間が生まれ育った家庭環境や社会環境の中で身に付いた知識、経験、信念、価値観などの文化的要因は、企業経営を担う経営陣や一般社員の思考様式と行動様式に影響を与える。これにより、国による企業の経営管理に関する様々な手法や、慣行、システムにも大きな差異が存在している。

前記の日米国民文化の比較から、ほぼ全ての次元において、日本とアメリカの文化には著しい相違があることが分かった。そのため、日米の企業経営手法にもそれぞれの特徴があるとされる。安室憲一氏(1981)はHallのコンテクスト概念を援用して日米経営システムの違いを下表にまとめている。

表6 日米経営システム比較

システムの構成要素	日本の経営システム	アメリカの経営システム
文化的特色	高コンテクスト社会	低コンテクスト社会
組織参加の条件	全人格的参加	機能的参加
意思決定と伝達	集団志向——集団責任	個人志向——個人責任
雇用慣習	長期雇用	短期雇用
昇進経路	ジェネラリスト志向	スペシャリスト志向
業績評価と基準	不明確、非公式的評価基準、 年功序列	明確、公式的評価基準、 頻繁な評価と昇進
賃金制度	年功的賃金制	能力主義の職務給
統制のタイプ	行動的統制	成果による統制

出所：安室憲一(1981)、「日本的経営と現地化政策」、『日本企業の多国籍的展開』、有斐閣、p122

表6に示すように、日本の経営システムとアメリカの経営システムは意思決定と伝達から、雇用、昇進、賃金制度まで極めて大きな相違がある。Hallの文化コンテクストの概念に基づけば、日本は高コンテクスト社会、アメリカは低コンテクスト社会と位置づけられる。日本社会では個人や組織が情報処理を行う際に、システムを巨大化したり複雑化したりせずに情報処理能力を増強する方法を取る。具体的には情報量を巨大化させないために、個人や組織やそれらの情報を常にプログラミングする。そのために、個人は組織の一員として常にそのプログラミングの作業を行わなければならない、全人格的参加が必要になってくる。これに対し、アメリカ社会では個人や組織が情報処理を行う際には、システムを巨大化し情報を知る能力を強化する方法を取り、必要に応じて機能的に参加すればよい²²¹。また、Hallは高コンテクストのコミュニケーションは集団主義的文化によく見られる一方、低コンテクストのコミュニケーションは個人主義的文化に典型的に見られると述べている。

前記の日米国民文化の比較から分かるように、個人主義対集団主義は日米文化の比較において最もよく使用される尺度である。これは日米の経営システムに大きな影響を与えるに違いない。例えば意思決定方式について、アメリカ企業慣行のトップダウン方式に対し、

日本の企業組織では、ボトムアップ方式、即ち集団的意思決定が主流である。その代表的なものとして稟議制度が日本の経営の特徴の一つとなっている。その過程において、根回しを行っていたり、関係者は自分の意見とコメントを付けて決裁するなどしている。これはトップダウン方式に比べ、意見の相違を事前に解決し、決定した案が円滑かつ迅速に実施できるという利点があると評価される。

また、個人主義対集団主義は日米企業の昇進や賃金制度にも多大な影響を及ぼす。アメリカの企業では、個人の尊厳と価値を尊重し、個人の努力と成果を評価する。企業は出来る限り従業員に自由度の高い職場環境を作り出し、創造的に職務を遂行するチャンスを与える。才能があつて職務レベルは要求される基準に達成すれば、誰でも昇給、昇進、昇格のチャンスが付与される。いわゆる、能力至上主義である。アメリカの企業では以下のような認識が流行っている、即ち、能力さえあれば、誰でもCEOになれる。また、個人の意思決定と個人責任を強調し、詳細な職務記述書があり、職務内容や責任範囲が明確に決められる。上司は通常部下の意思決定に関わらず、部下に自由に仕事を完成させ、独立決定及びそれによりもたらされる達成感を味わわせる。意思決定の過程において、職務権限と責任が明確であるため、お互いに責任を押し付けあうことがめったにない。

一方、集団主義の日本の企業組織では組織内の調和が重視され、個人の職務部分としてはっきりした部分があるが、明確に決まっていない部分もある。組織メンバーは常に周りの人の行動に注意し、互いに調整しながら状況に応じて柔軟に仕事を進めるのが一般的である²²²。また、従業員に対する評価も能力だけではなく、勤務年数や資格など年功的な要素も考慮され、いわゆる年功序列的な色彩が濃い。更に組織内部の「和」と維持するために、同一年齢層（勤続年数）の従業員の賃金格差が少なく、昇進についても、先輩が後輩より早く出世することも合理的に考えられ、昇進スピードがアメリカ企業より遅いのは一般的である。

前記の日米経営手法の比較分析から分かるように、日米の経営手法に明らかな相違がある。一方、前記の職場ストレスの文献レビューから分かるように、組織構造・風土など企業の経営管理スタイルは従業員の職場ストレスの重要な構成部分であり、従業員が知覚する職場ストレスに影響を与えることが想像できる。アメリカ企業の職務重視スタイルから、従業員が決められた仕事に没頭し、決められるノルマや職務基準に達成しようと一生懸命努力することをもたらす一方、能力や競争を強調するため、ある程度従業員の間の相互サポートの関係を薄め、企業内部の調和的人間関係の形成には有利ではないと言える。そのため、従業員が仕事そのもの、人間関係に感じるストレスが大きい可能性があると考えられる。これに対し、日系企業の人間重視の経営スタイルから、人間関係の調和が生じやすい一方、職務の不明瞭から生む役割の曖昧さ、役割の葛藤のストレスがアメリカ企業より大きいことが想像できる。

また、前記の日系企業の在中経営実態の文献レビューから、日系企業が欧米系企業より人気が高い原因の一つとして、現地化の遅れと魅力的な賃金制度の無さであることが分かった。それは従業員が感じるキャリア発達に由来するストレス、仕事のリターンに対する職務満足感に齟齬をきたすであろう。

本論文では前記を踏まえ、実証研究IIで、在中米国系企業の従業員の調査データを加え、日系企業の従業員との比較分析を行うことにする。投資国別による従業員が知覚する職場ストレス、職務満足感、組織サポートの相違に対する分析により、その経営手法による背後の原因を究明したい。

4. 日米対中投資の動機と産業構造

20世紀の90年代以前の日本の対中投資は、中国を豊かな生産資源と廉価な労働力を利用する加工工場として位置づけ、いわば資源志向、労働力コスト志向で対中直接投資を行った。日本企業の対中投資を、業種別にみると、製造業が圧倒的に多く、2008年時点で74.9%を占めていた。製造業の中では、電気機械器具、輸送機械器具、一般機械器具などの組立てと加工に集中している。こうした中で、中国のWTO加盟による規制緩和や、中国国民の所得増による消費市場の拡大により、日本の対中投資戦略に明らかな変化が見られた。即ち、それまで製造業を牽引役にしてきた対中投資から、中国国内市場をターゲットにした新たな段階を向かえ、小売業、金融業、不動産業などの第三産業向けが顕著に増加しており、対中投資が進展しつつある²²³。

一方、アメリカの多国籍企業の対中投資は、その絶対優位或いは比較優位を持つ産業の転移であり、資本型と技術集約型の産業に重点を置き、中国国内の巨大市場を販売基地とし、限界利益の最大化を実現する²²⁴。米国企業による対中投資の産業構造からみると、製造業も半分以上を占めているが、主に電子および電子設備、工業機械及び設備、化学工業、運送設備など資本技術集約型部門に集中し、その中では、米国の競争優位性が著しい機械と電力設備（コンピュータ、通信、および電子設備など）などのハイテク産業分野への投資が最も盛んに行われている。中国のWTO加盟後、米国はその優勢産業-非製造業への投資を一層拡大し、2008年米国の対中投資における非製造業が占める割合は既に40%位となり、主に金融、保険および不動産業に集中している²²⁵。

前記の日米企業による対中投資の動機と産業構造の特徴から分かるように、日本企業の対中投資において、製造業は当初から大きな比重を占めている。これは日本企業が製造業において強い国際競争力を持っていたことに関係付けられている。藤本（2003）は製品のアーキテクチャ理論に基づき、日本の製造業が長期的な国際競争力を保っていられるのは、自動車や小型家電製品を代表とするインテグラル型製品が日本企業が持つ組織能力と「相性がいい」からであると指摘した。言い換えれば、日本企業が持つ組織特性はインテグラル型製品の製造に長けていることを決定付けた。一方、アメリカ企業はモジュール型、オープン型アーキテクチャの設計情報、とりわけ複製の容易なデジタル情報を、書き込みやすい媒体にコピーして大量に流通させる産業を得意とする、例えばパソコン、パッケージソフト、インターネットビジネス、新金融商品などが挙げられる。安定雇用を重視する日本企業が得意としてきた内部協調能力、濃密なコミュニケーション、現場重視の相互調整の能力、問題解決能力および改善能力がインテグラル型製品の製造においてフルに活かされやすい。一方、アメリカ企業が長けた戦略構築力や、急速な展開能力がモジュール型製品分野でフルに活かされやすい²²⁶。

中国への進出動機や投資する産業構造は現地法人の研究開発行動に対しても大きな影響を与えると考えられる。近藤（2013）は、日本企業は欧米企業に遅れて中国に研究開発センターを設置し出したと指摘した。また、春名（2005）の調査分析により、中国での日系現地企業の研究開発活動が欧米の日系現地企業に比べて1社当たりの研究開発費の額が小さいことが明らかにされた。この理由として最も大きいのが進出動機の違いに帰する。市場拡大と製品販売を主目的とする欧米企業は、現地消費者のニーズや嗜好を販売される製品に反映させ、しかも迅速にそれを行うために、研究開発機能を現地企業に持たせることが必要であると指摘された。ここ数年、日本企業は中国市場の重要性に対する認識が徐々に高まり、中国で研究開発センターの設立に積極的に取り組んできた。2010年、2011年に

は、日本企業の研究開発機能の立地先として中国は第1位となっている²²⁷。また、ジェトロの最新報告書により、2010年末時点で中国での外資設立の研究開発機関数はすでに1600か所に達し、その中日系企業は14%を占め、アメリカ(44%)、欧州(21%)、中国香港・台湾(16%)に次いで、第四位であった²²⁸。

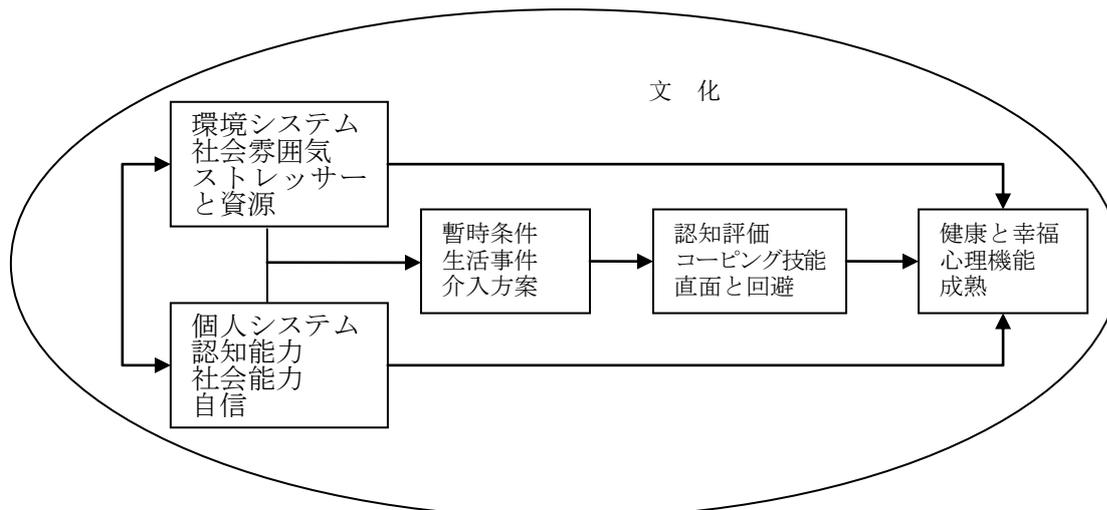
5. 異文化経営と職場ストレス

前記の異文化諸理論から分かるように、文化とは非常に広範で複雑な概念より成り立つ。文化は人類社会の各方面に浸透し、人々の思考法則、価値観、行動規範などに重大な影響を及ぼす。文化によって、国の管理原則や経営手法も大きく左右される。前記の日本型経営、アメリカ型経営はその国の国民文化を土台に構築されると言える。

一方、職場ストレスに関する文献レビューから分かるように、組織で働く従業員にとって、組織の構造や管理様式が重要な職場ストレスの一つとなっている。また、ストレス反応は客観的な外部刺激や脅威によってもたらされるだけではなく、個人の外部刺激に対する認知や評価と密接な関わりがある。異なった文化的背景を持つ個人間において、物事に対する一般的見解に齟齬が生じるため、ストレスに対する認知評価の差異が生じる可能性がある。即ち、ある文化的背景において人々が認知するストレスは、他の文化的背景においてはストレスと認知されない可能性があり、或いは認知度がそれほど高くない。また、個人のストレスのコーピング戦略においても、文化的違いによって影響を受けると考えられる。

Moss (2002) のモデルは環境システム (Environmental System) と個人システム (Personal System)、及び両者からの影響を受ける下の暫定条件 (Transitory Condition)、認知評価、コーピング技能と個人の健康、幸福などの交互作用を十分に考慮している²²⁹。このモデルの重要な特徴は、ストレスとコーピングの過程におけるコンテキスト要素の強調であり、各部分の間の相互作用関係を示すと同時に、文化要素の重要な役割を示した、ということである。

図 13 コンテキスト、コーピングと適応との相互作用モデル



出所：楊宝琰，万明鋼(2008)、「跨文化心理学中的压力和应对研究」、心理科学、31(4)、p925

図 13 に示すように、文化がストレス及びコーピングに対する影響は環境システムのみに

留まらず、ストレスとコーピングの過程における全ての社会と生態システムに浸透し、モデル全体の背景的要素となっている。本研究の異文化要素は主に異なった投資国の企業で働く中国現地の従業員が知覚する職場ストレス、職務満足感、及び組織サポートの比較に具現化される。後章の実証研究 II において、在中米国系企業の中国人従業員を対象に、その知覚する職場ストレス、職務満足感と組織サポートの研究により、在中日系企業従業員との比較分析を行う。

文化的差異による職場ストレスの形成過程に対する影響に関する研究は既にいくつか積み重ねられているが、まだ発足段階にあると言えよう。Cooper 等 (1992) はイギリスやドイツなど 20 カ国の企業管理職を対象に、職場ストレスに関する調査を行った。研究結果により、文化的背景の違いにより、管理職の知覚する職場ストレスも異なる。ドイツの管理職の職場ストレスは主に時間的ストレス、仕事の期限、自分より能力が低い人の下に働くこと、専門的な教育を受けたことがない部下と一緒に働くこと、仕事の裁量権の欠如と失業に対する恐怖に由来する。一方、イギリスの管理職の職場ストレスは主に技術革新、個人の家庭と社交生活に対する欲求と失業などに反映される²³⁰。Peterson 等 (1995) は 21 カ国の中層管理職を調査した結果、仕事-役割葛藤、役割の曖昧さと仕事の負荷という職場ストレスにおいて、異文化的要素から大きな影響を受けることが明らかにされた。Bhagat 等 (1994) は 7 カ国のマネージャと従業員を対象に調査した結果、職場ストレスにおける役割関連、仕事の負荷、裁量権とコーピング方法では、異文化的要素に影響されることが示された。Kirkcaldy 等 (1994) の研究により、ベルリンの高級警官はアイルランドの高級警官より大きなストレス感を抱え、より多くのコーピング方法を投入する²³¹。また、職場ストレスのコーピングについて、Siu と Spector (2006) の研究により、中国人は、情動焦点型対処法を好む傾向があると明らかにされた²³²。

一方、中国学者の研究について、前記の柯穎儀 (2007) の在中日系企業と欧米系企業の中国人従業員の職場ストレスに対する比較研究以外に、李楠、李文哲 (2007) が多国籍企業で働く管理職 10 名に対してインタビュー調査を行った。これらの管理職はそれぞれイギリス、日本、インドと中国の文化的背景を持つ。分析結果により、仕事様式 (仕事態度)、異なる管理様式、言語、習慣 (生活様式)、宗教信仰とその他は最も言及された文化的要素であると示された。これらの文化的要素はストレスを引き起こす過程における役割も異なる。そのうち、仕事様式、異なる管理様式と言語が最も重要なストレス要因であると指摘された²³³。楊文聖、孫岩 (2008) は Siu と Spector の研究を踏まえ、在中外資系企業従業員のストレスコーピング対処法を更に研究した。研究結果により、従業員が最もよくとるコーピング方略として、積極的対処、消極的回避、ソーシャルサポートとじっと耐え忍ぶが挙げられた。欧米の従業員に比べて最も大きな特徴的差異として、じっと耐え忍ぶことが指摘され、中国と欧米文化の違いが反映される²³⁴。

第 7 節 日本の経営の強み・弱みに関する先行研究

以上のように、日米両国の国民文化および経営手法の違いを比較した。すると、かつて世界の経営学史における最も重要なテーマの一つであり、世界中の研究者や実務家に繰り返し議論されており、今でも人々からの関心が冷めていない日本の経営の本質は一体なんだろうか、その強み・弱みはどこにあるだろうか。日本企業は中国進出に当たって、現地事情に適合して経営管理のやり方をそれなりに調整・修正するものは多いが、根本的には日本の経営の基幹が緩められることはなく、日本の経営の色彩が強い諸慣行が保たれて

いるであろうと考えられる。そのため、日本的経営の諸慣行が在中日系企業従業員が感じる職場ストレス、職務満足度、および組織サポートに影響を及ぼすと言えるであろう。この節では、まずこれまでに行われた日本的経営に関する膨大な先行研究を時系列にレビューし、その中から、代表的な論説を取り上げて、日本的経営の強み・弱みを突き止めたい。

1、日本的経営の先行研究（時系列）

草創期（1950年代）

日本企業の経営行動に関する特異性を最初に指摘し、日本的経営のルーツと位置づけられるのが、アベグレンである。彼は日本企業を対象としたフィールド調査をもとに、日本における従業員と企業との終身的雇用関係、およびこの制度を円滑に機能させるための年功的賃金体系、集団による意思決定、企業による福祉の提供などの諸慣行を発見し、1958年の著書『日本の経営』にまとめた。

後ほど日本的経営についての古典的な評価を、OECD（1972）がまとめた報告書により確定された。この報告書において、1950年代後半より日本経済の高度な成長を達成した秘密は、日本企業の人的資源の活用方法に求めざるを得ないことを指摘し、日本の雇用制度の特徴として、終身雇用、年功序列、企業別組合を挙げ、これを「三種の神器」と名づけ、世界に流布した。

アベグレンを初めとするこの時期の日本的経営に関する研究は、日本的経営の慣行や諸制度に着目し、欧米企業に対する特異性に注目したものが多かった。

模索期（1960～1970年代後半）

アベグレンの研究は発表された後、欧米の研究者にも、また日本の研究者にも大きな影響を与えた。その後、日本の研究者も独特の研究成果を発表し、日本的経営の特徴を解明しようとした。1960～1970年代後半の研究は、第1に、文化、社会制度的アプローチ、第2に経済学的アプローチと二分することができる。

第1のアプローチの代表としては、日本的経営の源泉を、江戸時代の商家における身分的な階層秩序と、そこにおける管理様式に求めていると指摘した間宏（1964）、日本の経営は経済的機能だけでなく、人間の社会的、経済的、政治的、文化的な欲求を充足させる「共同生活体」に存在すると提示した津田（1977）、および日本の経営の編成原理を、より根源的なムラ意識を基盤とする日本人の集団志向性に求め、ここから終身雇用制等が生じていると主張した岩田（1977）、「間人主義」という興味ある概念を提唱し、これは日本人が相互依存、相互信頼、対人関係重視という人間の間柄（「和」）を尊重する心理特性があり、それが共同意識、集団意識を形成するというものであると指摘した浜口（1977）などが挙げられる。文化、社会制度的アプローチは、日本的経営の特質を日本の伝統的文化や社会、或いは日本人の心理的特徴に帰着させ、日本的経営が発生する源流から日本的経営の特性を解明するものが多かった。

第2のアプローチの代表的な論者としては、小池（1977）が挙げられる。彼は、日本と欧米の雇用制度の比較分析から、長期雇用が日本に特有のものではないこと、日本の年功昇進昇級が単に勤続年数に基づくのではなく、熟練の程度や企業への貢献度を基準とした競争的制度とみなせること、日本の企業は従業員の柔軟な職場内移動（ジョブローテーション）による幅広い熟練形成を特徴とすることなどを主張した。小池は経済学のフレームワークを使いながら、日本的経営の特性が長期勤続、年功序列などの形式上のものに留まら

ず、それにより生じた知的熟練こそが、高い業績をあげ、企業の重要な競争優位の源泉になると指摘し、日本的経営の本質を突き止めた。

発展期（1970年代後半～1980年代）

その後、日本は1960～1970年代の高度成長期を経て著しく成長すると同時に、二度の石油危機をもち早く乗り切り先進国の仲間入りを果たしたことから、そのプレゼンスが国際的にも認知されるようになった。それに伴って、日本企業の経営慣行が持つ特異性がいつそう注目されるようになる。1970年代後半から1980年代にかけては、日本的経営に対する研究が最も活発に行われたと言える。

この時期の研究は、日本企業とアメリカ企業の戦略や組織に関する一般的な相違を明らかにすることにより、日本的経営の概念を精緻化することを特徴とする。その代表的な研究として、Ouchi（1981）の『セオリーZ』、Pascal& Athos（1981）の「7Sモデル」、加護野（1983）の日米経営比較などが挙げられる。

Ouchiは、典型的なアメリカ型組織（A型）と日本型組織（J型）を比較し、7つの相違点を整理して対比した。そして、終身雇用、遅い人事考課と昇進、非専門的な昇進コース、非明示的な管理機構、集団による意思決定、集団責任、人に関する全面的な関わりといった優れた日本企業に見られる組織形態・風土が、数は少ないが優れたアメリカ企業にも見られることを発見し、普遍性のある優良な組織とし、Z型組織と命名した。さらに、これら日本の特徴が、信頼、ゆきとどいた気くばり、親密さという組織文化の3要素を生みだし、社員に浸透することにより生産性が向上したと結論づけている。

Pascal& Athosは、1970年代に米国企業に比べても高い業績を挙げている日本の優良企業の特徴に着目し、「7Sモデル」を提示した。Pascal& Athosは日本企業の特徴としてQCサークルや終身雇用といった制度的側面ではなく、経営理念や長年蓄積されたノウハウやスキル、暗黙知を挙げている。また、高業績企業の共通点として、組織文化や経営理念を組織的統合を達成する手段として活用されてきたことも指摘している。即ち、1980年代の日本企業の強さの源泉を、ヒトを結束させる架け橋としての組織文化や経営理念に求めてきたのである。

加護野（1983）は日米企業約1000社を対象としたアンケート調査で得られたデータに基づき、経営環境、生産技術、経営目標、経営戦略、組織構造、組織過程、経営者の特性について、日米企業の詳細な比較分析を行った。主な結論を以下に挙げる。経営目標に関して、アメリカ企業が投資収益率を最も重視しているのに対し、日本企業は市場占有率を最も重視している。経営戦略の特徴としては、アメリカ企業は買収・撤退を機動的に行い、短期の資源配分の効率を高める戦略をとっているのに対し、日本企業は生産システムの弾力化や、スケールメリットの追求という生産戦略をより重視している。企業経営者の姿勢について、日本企業では、「ゼネラリスト」、「対人関係能力」がより重視されるのに対し、アメリカ企業では「価値主導性」、「確信イニシヤチブ」、「実績・経験」が重視されるとされている。即ち、日本企業の経営者は、対人関係能力を通じて、さまざまな組織構成員の意思や感情に働きかけ、有機的組織がもつ変化対応能力を促進しようとしている。

前記研究は、日米比較の視点から、日本的経営の特質を可視化される組織の具体的な制度に結びつけ、かつ米国企業が日本に学び、日本を超えるための操作可能な具体的施策、例えば、オオウチのA型組織からZ型組織へ転換させる13のステップを提示した。この時期の日本的経営は、後進資本主義国の経営から、一躍して米国企業の手本になると高く評価

されるようになった。そこから、日本的経営には海外でも通用する経済有効性があると示唆され、競争力を発揮しうる経営上のメカニズムを究明することが必要になってきた。そのため、この時期で注目されるのは、1970～1980年代にかけて、日本企業の国際化が活発に進展したのに伴い、日本的経営の海外事業への移転・適応を課題とする研究も積極的に行われるようになったことである。その代表的な論者として、小池（1987）、石田（1985）、および安室（1982）などが挙げられる。

小池（1987）は、日本的経営の本質的部分は普遍的であり、その概念さえ十分理解されれば海外あるいは全世界のオペレーションに適用可能であると主張した。小池は、長期勤務や年功的賃金などは日本特有のものではなく、欧米企業でも一般的に存在する一方、日本企業にも標準化、マニュアル化のものも厳然と存在すると指摘した。重要なことは、職場で絶えず起こる問題や変化、即ち標準化しにくい異常をこなす技能こそ、日本の生産システムの強みとされる。小池はこれを「知的熟練」として概念化にし、それを形成するには、長期勤続および長期的に技能と見合う賃金制度が不可欠であると提示した。外国企業でもこのような制度が一般化しているため、このシステムを受入れることに対して違和感はないはずであるとしている、いわゆる導入は全面的に可能であると主張する「導入積極派」と位置づけられた。他方、石田は、これまでの研究を総括して、海外においても人的資源の重視、共同体志向、階層平等主義という理念に基づく日本的経営は実行可能であるが、集団主義、能力平等主義などはそのままでは導入できないと主張し、いわゆる、導入は部分的に可能であると強調する「部分適用可能派」と位置づけられた。

一方、「導入消極派」として、日本的経営は現地のオペレーションに導入すべきではないという立場に立ったのは、安室（1982）である。同氏は、日本的経営の文化的側面を強調し、それは高コンテクスト社会を前提として発展してきた、自体完結性の高い体系であるとし、この日本的経営が機能するためには構成員の組織への一体化、同化が不可欠であるが、こうした前提条件を海外諸国の人々に求めること自体が難問であると指摘した。

さらに、この時期から、海外における日系企業の成功を契機として、日本的経営の研究は、その日本的特殊性を明らかにすることではなく、同じ市場の競争原理に立ちながら、日系企業が国際競争力を発揮しうる原因、即ち、日本製品の高品質と低価格を可能にする企業の内部メカニズムを究明することに研究の焦点が移行してきたのである。とくに、1984年にトヨタとGMがともに50%を出資した合弁会社NUMMIを成立し、トヨタ生産方式を導入することにより、多くの問題を抱えたこの工場の経営を立ち直らせる経験から、日本企業の生産方式に研究者の目を向けさせることになったのである。大野（1978）、門田（1985）によるトヨタ生産システムに関する著作の相次ぐ出版につれ、トヨタシステムの要素としてのJITや「カンバン方式」、さらにはQCサークルやチーム作業が抽出されるようになり、これらの要素が総合されて「日本的生産システム」と呼ばれ、日本的経営研究の中心になってきたのである。

成熟期（1990年代～）

1990年代に入ると、これまで蓄積された日本的経営に関する諸論点に基づき、研究者は経営環境の変化による日本的経営の変容、人的資源管理の視点、日本型生産システムの更なる概念化、日本企業の国際競争力、日本的経営の異文化マネジメントなど、より広い角度から日本的経営の研究を行うようになった。

この時期とくに注目されたのは、バブルの崩壊により、日本経済は「失われた20年」を

余儀なくされるとともに、アメリカ企業の製造業復権につれ、日本的経営に対する評価も絶賛から非難へ一変した。そのような中、日本的経営の真の特徴を分析し、新たな視点からその概念を再検討した示唆に富む研究がいくつか現れるようになった。その代表的な論者として、野中（1990、1996）、加護野（1997）、藤本（2003、2004）などが挙げられる。

野中は1970～80年代の日本企業の成功の要因は、「安い労働力」、「終身雇用」、「年功序列」、「ケイレツ」ではなく、「組織的知識創造」により磨かれた技術、技能こそが日本企業成功の最大の要因であると指摘した。経験から生まれ、組織内では共有されているが、言葉にしにくい「暗黙知」と、言語化され、他の部署やチームにも横展開が可能な「形式知」という二つの知識を、日本企業はうまく昇華させている点に注目した。具体的には、「暗黙知」をメタファーや標語を使って「形式知」に転換するだけでなく、自発的に個人やチームが改善を加えて「形式知」を「暗黙知」にも変えていく知のスパイラルが生じているというのである。野中はさらに暗黙知と形式知とを相互転換させるSECIモデルを提示し、知識創造のプロセスから日本企業の競争力の源泉を明らかにし、それを生み出す日本企業の組織力こそが、日本的経営の本質であると解明した。

伊丹（1993）は、長期雇用や年功序列賃金制の根幹にあるものを分析し、資本主義に対置する概念として「人本主義」を提起し、日本的経営の特徴を、ヒトを経営資源の中で最も重要なものとして捉えた。そして、「人本主義」の特徴を従業員主権、分散シェアリング、組織的市場であると抽出している。これは、それぞれ、「会社は自分たちのもの」と考え、平等観と参加意欲を重んじるように仕事や情報や成果の分配と分担が決められ、取引は単にその時の条件次第で相手を決めずに、長期的な付き合いを重んじる、ということである。同氏は、ヒトとヒトとの関係が安定的、長期的に築かれることによって全体的な利益の向上が可能となり、技術の蓄積や情報の共有がなされ、全体としての効率を高めるということを述べている。

加護野（1997）は、前記日米経営の比較研究を踏まえ、さらにアジアに進出する大手電機メーカーを対象とした詳細なケーススタディーによって、日本的経営の特質を抽出している。その中で、日本企業のアジアでの成功要因が、「愚直の経営」と「状況論理」の精神をアジアの現場に根付かせることができた点に求められている。「愚直の経営」とは、生産現場での作業の仕方、職場における礼儀作法などについて些細な点にこだわり、習慣を作ることと、そのために現地に日本人を派遣し、その働き方を模倣させることによって、モノ作りの精神を理解させることを指す。他方、「状況論理」とは、複雑な状況で用いられる判断や決定の論理であり、状況に合わせて、柔軟に判断するための論理である。そして、同氏は、「愚直の経営」と「状況論理」を作り上げたのが、日本的な「信頼チェックシステム」であるとし、それを支える具体的な手法として、長期雇用と年功序列が合理的なシステムであるとした。さらに、日本的経営の優位性として、「状況論理」はアメリカではエリートのみが実行できるものであるのに対し、日本では実行できる人材が広範囲にわたっていると述べている。

藤本（2003、2004）は、独自の製品アーキテクチャ理論を提示し、米国型企業はシステムの構想力が偏在する知識集約的なオープンモジュラー型製品が得意である一方、日本型企業は現場の統合力が偏在するオペレーション重視の擦り合わせ型製品が得意である、と比較した。それは、戦後日本の企業は、長期雇用や長期取引に基づいて緊密な相互調整やコミュニケーションを行う「統合型」の組織能力と密接に係わり、こうした戦後日本企業の統合型組織能力は擦り合わせ型製品と相性がよいと指摘した。同氏はさらに、擦り合

わせ型製品の代表とされる自動車産業の中、その頂点を辿ったトヨタの例を挙げ、トヨタの強さの神髄が統合能力、改善能力、進化能力という三層の組織能力にあると突き止めた。

前記四人の研究者は、日本企業の組織構造、そこにおける人間の組織行動から日本的経営の特質を論述し、その本質さえ保持できれば、日本企業の競争優位は衰えないと示唆した。

さらに、この時期では異文化マネジメントの観点から、日本的経営を形成する要因を見出す研究が多く見られている。例えば、林（1994）の研究は、日本的経営の特性を、日本企業の組織化形態と、そこにおけるコミュニケーション手法の特異性という観点から捉えている。林は、組織内で遂行される各職務の役割分担が明確で、かつ、それらの相互関係が明確であるものをM型組織と名づけ、それに対し役割分担があいまいで、組織のメンバーが共有する職務が多く存在する組織をO型組織と名づけた。そして、O型組織は日本企業に固有の形態であるとしている。その上、林は組織のメンバーによって共有される職務領域における業務が円滑に遂行される要因として、高コンテキスト・コミュニケーションを挙げている。日本人はコンテキスト度が高いため、明示的な言語に依存しないコミュニケーション手法をとることが多い。しかし、そういう高コンテキスト・コミュニケーションは文化的背景が異なる外国従業員と交流する際に、言語化スキルの点で不利になるため、コミュニケーション手法のハイブリッド化が必要であるとされている。林による研究は、国際化に伴う日本の企業組織の特徴と問題点を、従業員のコミュニケーション手法に求めたと示唆した。

2、日本的経営の強み

前記のように、日本的経営の研究系譜を代表論者を取り上げながら、回顧した。このような日本的経営は、アベグレンの研究を端緒に、戦後から70年代の経済成長期まで形成された。日本的経営は、その優位性が発揮されることにより世界に注目され、バブル崩壊を経て多くの問題点が浮き彫りにされ、自信喪失によって欧米型経営に飛びつき、更に近年の景気回復による日本的経営の見直しといった、取り巻く経営環境の変化や経済の循環における浮き沈みが繰り返されている。研究者は日本的経営の特徴として、長期雇用に基づいた従業員と企業との運命共同体、年功序列を慣行とした賃金、昇進制度、人間尊重、従業員主権の経営、平等主義、公平主義に基づいた職場内の協働関係、チームワークなどの面においてほぼ異議がない。

そうであれば、日本企業が日本という独自の社会文化、環境の中で培ってきた日本的経営はなにをもたらすのか、日本的経営の強みはいったいどこにあるのか、を見極めることが重要であろう。日本的経営の強みは、総じて以下の3つにまとめられる。

① 人本主義的経営、調和的な人間関係重視

人間尊重の経営は、人間関係が経営の基本であるという哲学を表すものであり、日本企業が雇用の維持に最大限の努力を払い、安定的な労使関係をもたらしている理念である。伊丹は、このような日本企業の経営上の特徴を「人本主義」という概念に濃縮し、それは人のつながりをきちんと作り、それを維持していくことを大切と考える。浜口（1977）は、日本人は「個人」ではなく同質性を意識した「間人」であり、日本的経営組織が「間人-間柄主義」に基づく「協同団体主義」を編成原理にしているために高い官僚制的性格をもった組織における、友好的な人間関係が可能であると述べている。また、Ouchiは当時の日本

型経営システムにおける「親密さ」は、従業員と会社間、および従業員間の「信頼」や、「ゆきとどいた気くばり」を支え、生産性の向上につながっているとした。

このような人間尊重の理念の下、企業はよほどのことがないかぎり従業員を解雇せず、「同じ釜の飯を食う仲間」として公私にわたり社員の面倒を見てきた。正社員なら職種による極端な処遇差別を受けることなく、階層による給与格差も欧米企業などに比べて遥かに小さい。また、仕事の改善や意思決定に参加する機会も与えられている。組織と従業員の間は単に雇用と被雇用という契約関係のみではなく、運命共同体として結びつけられている。従業員相互の思いやりや人をケアする雰囲気、人の和を大切にする風潮があった。このような日本的経営の仕組みは従業員に安心感と信頼感をもたらし、企業に対するコミットメントや献身的な行動を生み出す可能となる。

② チームワークによる協働意識の醸成

組織内部の「調和的な人間関係」を重視する日本企業では、集団的に仕事を遂行しようとする傾向、いわゆる集団主義の傾向が強い。企業の中では、上司と部下、同僚同士、部門間など様々な場面で日常的に活発なコミュニケーション（報・連・相）を通じた情報の共有と協働意識の醸成がなされている。そして、培われた知的熟練はコーチングやチームワークにより伝承され、チームで成果を生み出している。

野中と紺野（1999）は、知識管理の分野に「場」というコンセプトを導入した。場とは「その中で知識が創造・共有・活用される共有されたコンテキスト」である。場を理解するときのキーコンセプトは、相互作用（インタラクション）である。即ち、知識は、一人のみで活動している個人ではなく、個人間の相互作用ならびに個人と環境の間の相互作用によって創られる。ここで知識創造におけるチームワークの役割が強調されていた。

かつて石田（1984）が指摘したように、日本企業のマネジメントの特徴として、職場では、責任範囲を広めに引き受けながら協調と競争を展開し、現場の状況を優先するチーム対応による業務処理の仕組みが存在していることが挙げられる。つまり、仕事の範囲とそこでの役割と明確に規定しないところがあり、従業員同士が互いに助け合い協力し合って仕事を進めていくことが推奨されている。このような柔軟な職務構造の下で、チームワークによる協力は必要不可欠である。それに対して、欧米においては、組織が合理的に組み立てられているために、従業員はマニュアルに忠実に働けばよい、とされる。しかしこれでは、境界線の仕事が発生した時には押し付け合いが起こり、生産工程の改良などチームとして一体的に柔軟に取り組む必要がある業務においては、遅れをとらざるを得ないであろう。

③ 持続的イノベーション、統合能力

前記のような人間尊重の経営、チームワークによる企業内の協働意識が醸成されることにより、従業員は自分の全エネルギーを組織に注ぎ込み、現在の職務に対する強烈な責任感と義務感を生み出す傾向が強い。その結果として、組織の生産性向上と経営改善に積極的に献策し、企業内の絶え間ない改善とイノベーションを促進する。このような持続的な改善・創意工夫は、長期的な蓄積によって形成されたものであり、一種の伝統芸能のようなもので、単純に形だけ模倣しても、真に体得することは難しい。なぜならば、組織にとってのイノベーション能力は、単に頭がいい少数の人によってもたらすことができる能力ではないからである。持続的な改善、イノベーション能力を培うために、組織全員の参画

によるチームワークとしての知識創造活動は不可欠なものである。つまり、それは個人的な行為ではなく、相互信頼関係と高い勤労意欲を引き出す総合的な仕組みによって支えられたものとされる。

これに対して、米国企業の経営慣行は、創意工夫は一部のエリートによって行われ、多数のヒラの人々はただ指示されたとおりに（マニュアル通りに）仕事をするように求められる傾向が強い。そうした経営慣行から持続的な改善力、イノベーション能力の育成を生み出しにくい。例えば、1980年代、日本の自動車メーカーの圧倒的な競争力に直面した欧米自動車メーカーは、日本の自動車メーカーのやり方を一生懸命学びとろうと努力したが、なかなか思うような成果が上げられなかった。その根本的な要因とえば、持続的改善能力、イノベーション能力を培う組織土壌ができていなかったからであると言えよう。

以上で、日本的経営は長期的な関係を築くことによって、信頼関係を形成し、そして、チームワークによる協働意識が醸成され、組織成員が互いに切磋琢磨し全体としての利益の向上を目指すことによって、「知識創造」という機械では生み出すことができないものを作り出す。このような従業員一人一人の知恵と能力を集めており、組織全体のノウハウを作り出し、更にそのノウハウはごく一部の従業員に留まるのではなく、協働意識やチームワークにより長期的に伝承・蓄積され、他者に容易に模倣しにくいコアコンピタンスを生み出しているということである。

3、トヨタと日本的経営

トヨタ自動車は、今日本企業の中で有数な企業となっているばかりではなく、世界でもトップグループに仲間入りをした脚光を浴びる企業の一つでもある。2010年世界を騒がせた広範囲のリコール事件、2011年東日本大地震やタイの大洪水による大規模の減産、さらに2012年反日騒乱デモが起きた中国での販売不振を受けたにも関わらず、2012年にトヨタの全世界で販売した新車の台数は974万8000台と過去最高を記録し、GMとVWを追い抜いて再び世界一の座を奪還した。さらに、この勢いを2013年も維持し、2年連続で新車の販売台数が過去最高を記録するとともに、世界首位の座を維持した²³⁵。このような恐ろしい復元能力の背後に、トヨタが持つ独特な生産方式、経営手法によって支えられていると言える。日本企業の代表とされるトヨタの生産方式、経営手法は日本的経営の集大成であり、日本的経営に最も具現化されるものと言っても過言ではない。

そのため、ここでトヨタの事例を取り上げ、その生産システムと日本的経営との深い関係を述べたい²³⁶。

以下に、経営理念・方針、生産システム、人事管理・人材育成という3つの側面に分けて具体的に論じたい。

① 経営理念・方針²³⁷

トヨタには経営理念・方針として明文化されたものが3つある。一つはトヨタグループの創始者である豊田佐吉の考え方をまとめたもので、トヨタが創業以来受け継がれてきた「豊田綱領」である。この綱領では、会社の目的は「社会への貢献」であり、最も重視すべき活動は「研究と創造」であり、運営方針は、全員一致協力して、誠実に仕事に取り組み、仲間との繋がりを大切にし、家族のような企業風土を作る、などの精神が包含された理念が5ヶ条の簡潔なものに記述された。その後、企業を取り巻く環境の変化や、トヨタのグロー

バル展開を踏まえて新たな経営理念として打ち出されたものが、1992年に制定され、1997年に改定されたトヨタの現在の基本理念である。

トヨタの基本理念は、豊田綱領を実質的に継承しながら、表現を平易なものとし、新たなキーワードが追加された。即ち、企業の目的として、お客様に安全な魅力あふれる商品・サービスの提供、などのあらゆる企業活動を通じて、お客様の満足を得るとともに、住みやすい地球と豊かな社会作りに取り組む。さらに、グローバルで革新的な経営により、各国、地域の経済・社会の発展に寄与し、社会との調和ある成長と、国際社会から信頼される企業市民を目指す、ということである。また、労使関係について、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土作りを目指し、開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現するとある。

このように、トヨタが「どのような会社でありたいか」という企業理念を表したものが「トヨタ基本理念」である。これを実践する上で、全世界のトヨタで働く人々が共有すべき価値観や手法を示したものが「トヨタウェイ2001」である。トヨタウェイの2つの柱は、「知恵と改善」と「人間性尊重」である。「知恵と改善」(チャレンジ、改善、現地現物)は、常に現状に満足することなく、より高い付加価値を求めて知恵を絞り続けること。そして「人間性尊重」(リスペクト、チームワーク)は、あらゆるステークホルダーを尊重し、従業員の成長を会社の成果に結びつけることを意味している。

前記のようなトヨタの経営理念・方針には、日本的経営の特徴とされる人間尊重的経営、チームワーク重視、持続的な改善、イノベーションなどがほぼ網羅されるようになっている。トヨタの事業拡大およびグローバル化の推進により、企業の目的は、単に経済的な利益の追求や、株主へ利益の返還などに留まらず、より高い志と目標が掲げられている。即ち、地域社会への貢献、地球との共生などの企業市民行動の実現を目指す。一方、従業員と取引関係者との繋がりを重視し、彼らとの長期安定的な成長と共存共栄を目指す。また、トヨタの核心的な価値観として、絶え間なくイノベーションに対する追求、モノづくりはヒトづくりという基本的な考えを基に、個々の従業員を重視するとともに、チームワークによる協働的な信頼関係も求められる。

② トヨタ生産方式

前記のような経営理念と価値観を基に、トヨタは半世紀以上の発展過程において、独自の生産システムを形成し、後ほど「リーン生産方式」として世界中で知られている。トヨタ生産方式は、1962年のかんばん方式の社内全面採用、プレス段取替え時間の短縮、フルワークシステムとポカヨケの導入、1963年のジャスト・イン・タイム (JIT) 生産指示と多工程持ちの採用、1970年の車体工場での自動化ラインの展開、1975年の工程間の同期化推進、全工程での標準作業の展開、近年では1996年のGBL (Global New Body Line) の世界標準化などといった過程を経て発展をとげてきた²³⁸。このように、トヨタ生産方式は、絶えざる改善の蓄積により発展し続けてきた。その中、「異常が発生したら機械が直ちに停止して、不良品を造らない」という考え方 (自動化) と、各工程が必要なものだけを、流れるように停滞なく生産する考え方 (「ジャスト・イン・タイム」、JIT) の2つの考え方を柱として確立された。

もう一つの解釈は、トヨタの生産方式の柱として、JITの他に、「徹底したムダ取り」と位置づける考え方である。ムダの代表例として、在庫、生産不良、生産停止、余ったヒトなどが挙げられる。こうした全てのムダのゼロ化を目指すとともに、そのための「カイゼ

ン（改善活動）」を重要とみなす。要するに、トヨタ生産システムは、①顧客第一主義（後工程がお客様、JITの考え方の徹底）、②徹底したムダ取り（改善活動）、この両者による「付加価値の向上」を狙うシステムであり、さらに付け加えるならば、③現場主義、全員参画、現場（各職場）を主体とした日常活動の中で「顧客満足の獲得を目指した改善活動」を推進しようとする生産システムであると言えよう。

このように、トヨタ生産システムが基本的に求めているのは、「ムダ取り」活動であり、そのための「カイゼン」活動である。しかも、トヨタのカイゼン活動は、従来のようにカイゼン活動を一部の技術者の仕事とせず、個人および職場単位で保有する知恵をボトムアップ型の改善提案という形で管理体系に包含し個人や職場を越えて全社的に共有することで、仕事の成果を高める。これにより、従業員は仕事そのものからの喜びを獲得しようとする一方、チームとして取り組むことで職場の一体感を高め、取り組み意欲や満足感をさらに促進する、好循環である。こうした考え方の根底には、人間主義・平等主義・現場主義を重視する日本的経営があると思われる。

トヨタ生産方式の改善活動は、具体的には創意工夫制度、総合的品質管理（TQM）、全員参加の設備保全（TPM）、価値分析/価値工学（VA/VE）、生産工学（IE）などの制度・技法によって実現される。創意工夫制度は、全社・全職場を対象として月1回、テーマ特定せずに個人単位で各職場における業務の付加価値向上のための提案を募集する制度である。TQMは、品質管理、生産管理、原価管理、製品企画、販売、営業など、技能系も事務系も参加する業務付加価値向上のための全社的な取り組みである。TQMでは、トップダウンで全社的なテーマが示された後、それに沿った改善提案が職場単位からボトムアップされる。QCサークルは、職場単位でTQMを推進する活動のことである。トヨタの改善提案では、創意工夫制度とTQMが車の両輪のような役割を果たす。トヨタ自動車のこのような改善マラソンは、60年間改善を続けた後もさらに毎年60万件の提案が誕生しており、90%以上が実施されている（2004年）のである²³⁹。

トヨタのリーンな生産方式の真髄はダイナミックなチームワークにある²⁴⁰。ライン作業者同士のチームワークがあり、工場にいる工員が問題に迅速に対処し、全体状況を把握できる単純だが総括的な情報表示システムがあるからこそ、多くの作業内容と責任を作業員に委譲することができ、欠陥の早期発見と原因の徹底的な究明が可能となるのである。藤本（2004）は、トヨタの強さの真髄は、統合能力、改善能力、進化能力という三層の組織能力にあると指摘し、さらに、その中で究極的な強さは、トヨタの生産方式やTQMのようなものを他社に先駆けて構築した「進化能力」にこそあるのだと強調している。このような進化能力を作り出すのは、横展開や、事後対応能力といったような競争力に関して組織性因果共有するある種の「心構え」であると突き止めた。ここで言う「心構え」というものは、正に長期雇用によって支えられた従業員全員が協力し合うダイナミックなチームワークという企業風土であることであろう。このような企業風土は既にトヨタのDNAとして個々の従業員の頭に焼き付けられ、慣行として定着されたのである。即ち、トヨタの生産方式は、職場の濃密な人間関係と、互いに協力し合い、切磋琢磨し合って自分を高め、職場を良くし、会社を良くして行こうという気風という下地の上にもみ成立している。これこそが、他社が簡単に模倣できない組織全体としての組織能力である。

③ 人事管理・人材育成

トヨタのDNAを伝播、継承するためには、個々の従業員の力が必要不可欠である。そして、

「モノづくりはヒトづくり」ということを基本的な考えとするトヨタは、現場での持続的な改善活動を可能にする職場内の人材育成や、人事管理の面にも努力を惜しまない。「モノづくりはヒトづくり」というパラダイムを推進するために、いったん採用した社員は定年まで雇用が維持される「長期勤続」が原則となる。社員も失業の不安から解放され、会社への強い信頼感と長期的視野のもとに、他のメンバーと一緒に、腰を据えて自分の仕事に励み、知識を創造・蓄積することが出来る。長期雇用の真意は「人づくり」と、企業・社会の持続的な成長にある。そのため、トヨタはできるだけ従業員の雇用を守り、余剰人員を、配置転換や職種変更などの人事異動により雇用の犠牲を強いることなく乗り越えている。

一方、従業員一人一人が持っている能力を最大限に発揮させ、組織にぬるま湯体質を浸透させないために、トヨタは伝統的な日本的経営の本質を守りつつ、人事制度の見直しと外部環境の変化に伴う新型経営システムの構築といった改善に着手している。

i. 人事制度の改革²⁴¹

1989年、トヨタはこれまでの複雑で多層化された組織階層を改め、中間管理職ポスト（係長、課長ポスト）を無くすことにより組織のフラット化を進め、意思決定のスピードアップを図り、硬直化した組織を柔軟でダイナミック性を兼ねた組織に変えることを行った。これに基づいて、1990年、トヨタはこれまでの年功制から能力主義賃金制度への改革を実施している。トヨタの能力主義賃金制度は、入社以来の人事考課を積み上げた年功的要素による「本給」と年初に重点テーマを設定し、その目標とスケジュールを上司と確認して登録し、達成度を評価することによって支給される「職能給」で構成されていた。それと同時に、評価制度に関しては、年齢・能力・業績を総合的に評価するそれまでの総合考課方式を、能力要件に基づいて「保有能力」を評価する「能力考課」と重点テーマに基づいて「業績・取り組み姿勢」を評価する「期間考課」へと二元化した。

さらに、1996年以後、成果主義を中心にした21世紀に向けた組織、人事の原則や価値基準、制度作りを目的に「チャレンジプログラム」に取り組むことになる。具体的な内容として、基幹職（課長相当）以上の年功的要素を払拭し、新たな目標や生きがいとしての「スタッフ職」の明確な位置づけと育成・活用、マネジャーの部下育成責任の明確化、従来の調整型マネジャー像から、方向性と打ち出し道筋を指示することのできるリーダー型マネジャー像への転換、などが含まれる。特に、「チャレンジプログラム」では、基幹職の賃金からこれまで年功色が重い本給を廃止し、資格給と職能給および業績加点考課による賞与で構成する賃金制度を導入している。

トヨタの成果主義人事制改革の特徴は、成果を上げるためにはどのようなプロセスを踏んでいるかが重要であるとし、評価のポイントを結果、数値だけに置かず、プロセス評価に重点を置いている。そして、マネジャーの考課要素は、「課題創造力（20%）」、「課題遂行力（30%）」、「組織マネジメント力（20%）」、「人材活用力（20%）」、「人望（10%）」という能力面に重点が置かれている、などが挙げられる。また、従業員の発揮能力を成果として読み替え、職能考課を評価・処遇の中心に据えるとともに、育成体系の整備と職能資格を実質的な能力開発段階に見合ったものに改定した。

このように、トヨタの人事制度の改革は、従来の制度体系の問題点を補完するものとして位置づけられ、能力開発重視という人事管理の基軸に変化は見られなかった。即ち、トヨタは、成果主義を進展させるというよりも、むしろ成果に結びつくようなあるべき能力主義の再構築へと向かっている。こうした、人材の能力を成果に先立つものとして評価・

処遇の中心に位置付ける制度設計の姿勢は、従業員の能力開発重視というトヨタの一貫した人事管理の方針と見なされる。

ii. 人材育成

「人間がモノをつくるのだから、人をつくらねば仕事も始まらない」という豊田英二が語った人材育成の重要性は、トヨタの教育・人材育成の理念として今日に至るまで継承されている。2001年に刊行された「トヨタウェイ2001」では、従業員一人ひとりの能力・考える力・創造力を最も大事な経営資源ととらえ、「知恵と改善」の主体である従業員の「人間性尊重」が会社理念となっている。この理念に基づいたトヨタの人材育成には、仕事を通じた自己成長の促進、従業員の個々人の能力向上を特徴とする教育、研修制度と、中長期の視点からの人材育成制度が含まれている。

トヨタの教育研修の基本はOJTであるが、それを補完する形で仕事を離れての集合研修やeラーニング（e-Learning）といったOff-JTがある²⁴²。また、STRETCH（Self Training and Education Toward Challenge：自己啓発支援プログラム）は、事技系、技能系共通のもので、「自らを成長させたい」意志を持った従業員に会社が教育ツールを提供したり、資格取得費用の一部を会社が援助する制度で、語学研修と公的資格取得支援制度からなっている。

一方、トヨタは1990年代に入って本格的なグローバル化の時代を迎えた。それを踏まえてトヨタは、人事の新しい柱としての人材育成活用、企業理念の共有、多様性を提示し、国境を越えた人材の交流、登用、育成を進めている。具体的には、幹部社員を対象として地球視野での人づくりと最適配置を実現するための「GLOBAL21プログラム」を段階的に立ち上げた。さらに、グローバルトヨタの事業展開を担う人材を確実かつ継続的に輩出していく仕組みとして、トヨタインスティテュートが設立された。トヨタインスティテュートでは、教育プログラムを「グローバルコンテンツ」として体系化し、海外事業体に展開するとともに、グローバルトヨタ経営人材の育成を目指し、グローバルリーダー養成スクール、ミドルマネジメント養成スクールなどの経営人材育成プログラムを実施している。

このように、トヨタは長期勤続の維持、人事制度改革による従業員能力開発の重視、OJTをメインとする研修制度、人材育成プログラムなどを並行させることにより、「モノづくり」はヒトづくりの基本理念を徹底してきた。

以上、日本的経営の強みをトヨタの事例を取り上げながら考察した。日本的経営は、従来の長期雇用の下で、従業員にとっては、新卒で採用された企業を自分の終生の職場と定め、生活の安定を保証し信頼感と安心感を生むものである。その見返りとして、従業員は企業に対する長期間における強い忠誠心や勤労意欲を生み出すこととなる。一方、調和的な人間関係を重視する日本企業では、従業員間の相互作用を高め、心理的エネルギーを共振して高揚させる。従業員は丸ごと持続的な改善活動、生産性向上のためのいわゆる知識創造活動に自分の全エネルギーを注ぎ込み、最終的には、このような長期間に蓄積された技術、経営上のノウハウが企業の「見えざる資産」として、定着され、さらに継承され、共有化されるようになる。これこそが日本的経営の競争力の源流であると筆者は考えている。

しかしながら、この20年来、企業を取り巻く経営環境の変化や、グローバル化の進展につれ、日本的経営に存在する限界や、弱みも浮上するようになっている。以下に2点を取り上げて検討しようと思う。

4、日本的経営の弱み

① 組織の閉鎖性

長期雇用の下で新卒採用された従業員は、定年まで同じ組織にとどまりうるという制度的保証により組織は継続性を維持することができる一方で、長期雇用により組織成員が固定化されると、組織の閉鎖性を招く懸念が強まり、企業自体が独立した社会と化す。そのため、組織内部の成員は、組織に対して絶大な信頼感を抱き、緊密な連帯と協働が行われる一方、組織外に対する世界に対して無関心を示す。中根千枝（1967）が指摘した「ウチ」と「ヨソ」の関係のように、「ウチ」の意識が高まると「ヨソ者」に対して排他的になり、敵意に似た冷たささえもつようになる。

さらに、日本的経営は日本の社会文化という独特な背景下で生まれたものとして、高コンテクスト社会によって支えられている。それを理解するために、組織成員の同質化が求められている。そのため、組織の孤高度を高め、次第に組織外の世界の人間を受け入れることに困難をきたすようになり、その結果、環境の変化に対する関心を失い、環境の変化についていけなくなって、環境への適応に失敗しかねない。

② 個人の存在が希薄化し、視野の狭い会社人間を作る

構成員が特定集団に全体的にコミットしてしまう結果、「会社人間」を作ってしまう。一方、チームが全面に出るため、チームを構成する一人一人の個人的存在感が希薄化する。さらに、生き甲斐を集団にだけ見つけるため、会社を離れて自立できない存在になりやすく、会社に過度に依存するようになる。かつて土居健郎（1971）の『甘えの構造』に指摘されたように、「甘え」は日本人のメンタルな特質であり、独自の存在として主体性を発揮するよりは、集団に柔らかく保護された一員になりたいという方向性をもっている。もう一つは育成の側面である。チームワークが基本的な特徴となっている中では、突出した個人能力は要求されない。しかも、日本的経営に求められるのは、普遍的な専門能力よりも、個別企業独自の組織内資源を涵養・進化することである。こうした状況から、日本的経営における一般的な専門能力の低さが指摘されることになる。

以上、本論文の研究に関わる文献レビューを終えた。それを踏まえ、以下の諸点が取り上げられる。(1) 欧米では職場ストレスに関する研究は既に半世紀あまりの歴史を有しているが、中国では相対的に新しい研究分野である。国内の研究者は欧米諸国の先駆的理論を踏襲し、或いは国外通用のストレス尺度で国内企業の職場ストレス状況を検証するのが一般的である。研究内容は主に職場ストレスラーを中心に、看護婦、教師及び知識労働者を研究対象としている。しかし、外資系企業分野に関わるものが少なく、深く研究する必要がある。(2) 文献レビューから、職場ストレスと職務満足感の尺度に密接な関係はあるが、ストレスラーの種類によって職務満足感に対する影響力も異なる。また、職場ストレスと職務満足感との関連は直接の因果関係ではなく、様々な媒介要因や調整要因による影響を受けることが考えられる。本研究では組織サポートを取り上げ、それを職場ストレスと職務満足感の中間変数として、組織サポートの職場ストレスと職務満足感に対する効果を検討しようと思う。

一方、本研究は、在中日系企業従業員を主要研究対象に、以下の研究課題を明らかにしようと思う。(1) 日系企業従業員という特定のグループにおける職場ストレス、職務満足感および組織サポートの現状、(2) 日系企業従業員という特定のグループにおいて、職場スト

レスと職務満足感との関連、職場ストレスが職務満足感に与える影響、中間変数としての組織サポートの職場ストレス、職務満足感、および両者の関連に及ぼす間接効果、(3)在中日米企業従業員の知覚する職場ストレス、職務満足感および組織サポートにおける差異、及び異文化要素の視点からの解釈、(4)日本的経営の強み・弱みの視点から今回の調査結果の再分析、(5) 調査結果に基づいた日系企業への提言。

第2章 理論構想と研究方法

第2章では、本文の研究設計と研究方法に対して全般的に説明しようと思う。主に研究の理論的構想、研究方法、研究手段とデータの統計方法などを取り上げる。理論的構想において、研究の基礎理論を論述し、理論的仮説を提出する。研究方法においては、研究手段、被調査者の基本状況、尺度の内容及び操作性定義を明らかにする。

第1節 理論構想

1. 問題の提起

現在、中国は経済発展の転換期に置かれている。経済の急速な発展に伴う激しい社会的競争、利益分配パターンの変化が現れるようになった。

このような背景に、労働者はかつて無いほどのストレスを抱えるようになった。組織で働く人々のメンタルヘルスの問題への関心が高まり、さまざまな研究や議論がなされてきた。職場ストレスを研究し、その形成されるメカニズムと影響要因を検討することにより、実用的なストレスマネジメントシステムを開発することは、個を尊重した人的資源管理理念を徹底し、調和型社会を築くために必要不可欠とされる。また、職業グループの良好的な心身状態を維持することは、組織の管理レベルや経営効率を向上させるために重要な現実的意義を持っている。

一方、職務満足感は組織のパフォーマンスを評価する重要な指標の一つであり、多くの企業が従業員の職務満足感を企業の経済的収益と並べて企業の最終的目標として取り上げてきた。文献レビューから分かるように、職場ストレスと職務満足感の影響要因には共通性があり、仕事そのもの、人間関係、組織の経営管理などの職場ストレスは同時に職務満足感の重要な規定要因でもある。従って、職場ストレスと職務満足感との間に関連性があると思われ、それに関する研究も蓄積されてきた。

欧米では職場ストレスや職務満足感に関する研究が既に半世紀余りの歴史があるが、中国ではこの分野に関する研究はまだ発足段階あり、研究範囲と結論に限界が見られている。本研究では在中日系企業従業員を対象に、職場ストレスと職務満足感、組織サポートの現状を調査した上で、三者間の関連性を検討しようと思う。これによって、職場ストレスや職務満足感の理論研究の範囲と角度を広げると共に、今後の日系企業の中国での事業展開に向けて、実務的な経営改善策を提言しようとする。

2. 理論基礎

職場ストレスと職務満足感に対する初期の研究には、一般にストレス或いは職務満足感を個人の主観的評定や認知としてみなす傾向が見られる。そのため、ストレスや職務満足感が主観的なものであることから、ストレスの解消や満足感の向上には個々の人自身に頼る他ないと考えられる。しかし、このような観点がある程度研究の理論と発想を制限しているに違いない。

その後、人間関係論、集団力学理論と社会的交換理論及び組織擬人化思想などにより、心理学知見を組織マネジメントに応用することが促進され、個人の心理的問題と組織マネジメントとの関連に対する研究が深まり、研究者はより広い立場から職場ストレスと職務満足感の関連性を研究しようとした。そのうち、Hobfoll(1988)が提唱した資源保全理論

(conservation of resources theory、COR) は注目を浴びる理論の一つである。

この理論により、人々は内在的、習得的に自分が保有する資源の量と質を保護し、及びこれら資源の安全を脅かすことをコントロールする動機付けを有する²⁴³。具体的には、自分が保有する資源には自己効力感と自尊感情等のような客観的資源、及び時間、金銭、知識と技能といったエネルギー資源が含まれる。個人はこれらの資源を失った、或いは失う可能性があると感じるときに、もしくは投資して返報が無いときに、心理的ストレスが生じる。この理論では、「喪失」が重要な役割を果たしている。即ち、「喪失」があつて始めてストレスが生まれる。心理的ストレスが消極的な態度と行動を生じさせるのは、個人が資源を失う可能性を感じるからとされている。

また、個人が特定の資源を失い、仕事に対する欲求が十分に満足されず、或いは期待する返報が得られない時に、職務不満足感が生じることになる。

COR 理論は職場ストレスと職務不満足感の形成メカニズムを論述したと言えよう。即ち、COR 理論の観点から見ると、職務不満足は個人が時間、体力、機会及び家庭生活の時間・親密関係といった大量の資源を仕事に投入しても、僅かな返報しか得られない時に生じるものと考えられる。更に当該理論により、個人が資源を獲得、保護及び回復するために、有効な投資をしなければならない。従つて、資源の喪失により生じた職場ストレスと職務不満足感を低減させるために、貴重な資源の持続的な喪失を防止することと、他の貴重な資源を獲得することが考えられる。ここの他の貴重な資源とは、人々が防衛を獲得するために役立つ対処対策のことを指す。その中には友人や家族からの理解、組織サポート、良好的心身状態、より高い学識とより多くの時間なども含まれている。

組織サポートは個人に求められる重要な仕事の資源である。組織サポートは個人の職場ストレスと職務満足感に直接に影響を及ぼすだけでなく、その自身も職場ストレスと職務満足感が形成される過程に関与している。個人が大きい職場ストレスに直面する際に、より多くの組織或いは上司からのサポートが得られれば、より多くの資源を獲得するのと同じである。これによって職場ストレスを低減させ、より積極的な職務態度をとる傾向が現れる。

前記に基づき、本研究では資源保存理論を研究の理論基礎とし、組織サポートの視点から職場ストレスと職務満足感との関連を明らかにしようと思う。且つ異なる研究背景の下に、職場ストレスの職務満足感に及ぼす効果、及び組織サポートを中間変数としての三者間の関連について検討する。

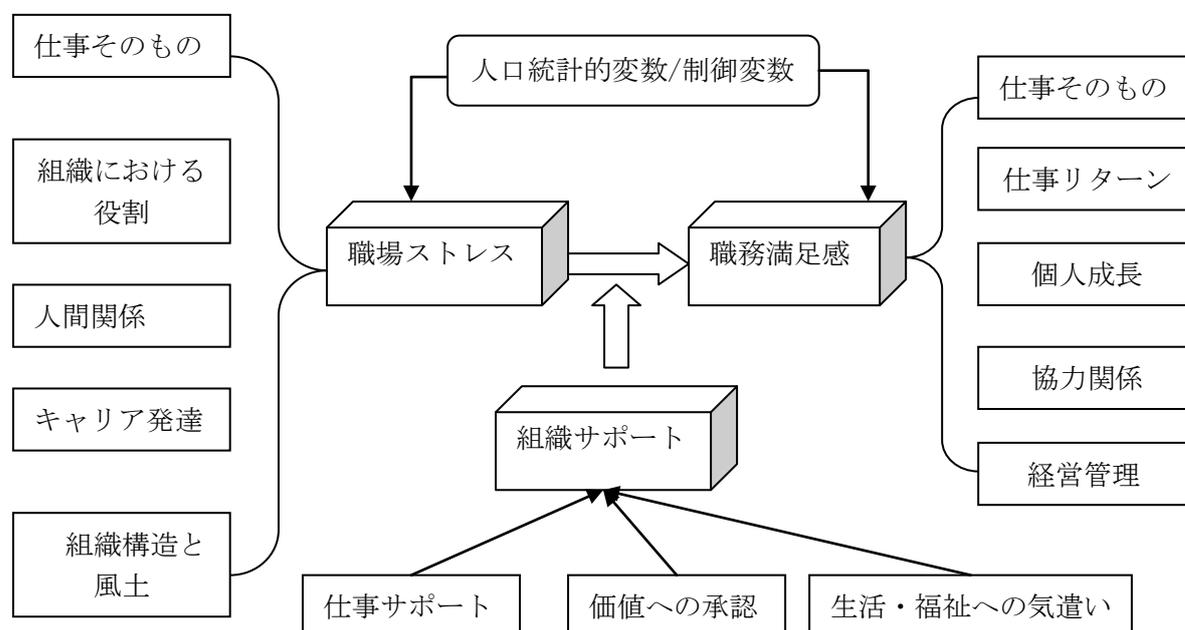
3. 理論モデルと仮説

(1) 理論モデル

先行文献のレビューから、職場ストレスは、先行要因、結果要因、および媒介、調整要因を含む 1 つのダイナミックスのメカニズムという知見が得られた。本研究では、ストレスの様々な結果を引き起こす職場ストレスを独立変数とし、職務満足感を従属変数とし、組織サポートを中間変数として、理論的なモデルを構築する。先行文献を踏まえ、職場ストレスを仕事そのもの、役割要因、人間関係、キャリア発達、組織構造と風土、という 5 つの下位尺度に分け、職務満足感を仕事そのもの、仕事のリターン、個人成長、仕事協力、と経営管理、という 5 つの下位尺度に分ける。一方、組織サポートについては、中国学者の凌文韜等によって開発された仕事サポート、価値への承認、生活・福祉への気遣い、という 3 尺度を用いて、多次的な職場ストレス、職務満足感、組織サポートの研

研究枠組を構築した。

図 14 本研究構想の理論モデル



出所：筆者作成

(2) 理論仮説

本研究の理論仮説には以下の 5 つの側面が含まれる。①在中日系企業の従業員の最大の職場ストレスと職務不満要素、②職場ストレスと職務満足感との関連、③組織サポートと職場ストレスとの関連、④組織サポートと職務満足感との関連、⑤そして、中間変数としての組織サポートが、職場ストレスと職務満足感との間に及ぼす効果、ということである。

① 在中日系企業従業員の最大の職場ストレスと職務不満要素

前記の先行研究から分かるように、学者たちは在中日系企業の経営問題について幾多の研究を積み重ねているが、直接に在中日系企業の従業員の職場ストレスや職務満足感を研究する文献はほぼ存在していない。職場ストレスと職務満足感に対する文献レビューから分かるように、企業の経営管理、組織のメカニズムなどが職場ストレスとなり、職務満足感に影響を与える要因とされる。従って、企業の経営管理問題は従業員の感じる職場ストレス及び仕事に対する満足感に影響を及ぼすことが予測される。

先行研究から、在中日系企業の経営マネジメント上の問題点は、主に従業員給与の低さ及び人材現地化の遅れに集中される。給与・福祉は仕事のリターンに関わり、従業員の職務満足感に直接に影響を及ぼすに違いない。一方人材現地化の遅れは現地従業員の昇進、キャリアアップに密接な関係を有している。これによって本研究の 1 番目の仮説を設定する。即ち

仮説 1 在中日系企業従業員の最大の職場ストレスと最大の職務不満要素

仮説 1 (1) 在中日系企業従業員の最大の職場ストレスはキャリアアップに由来するストレスである。

仮説 1 (2) 在中日系企業従業員の最大の職務不満足は仕事のリターンに対する不満足である。

② 職場ストレスと職務満足感との関連

これまでの研究を概観すると、職場ストレスと職務満足感との間に一定の相関性があることが殆どの学者の共通認識となっている。一般に職務満足感は職場ストレスの結果要因として位置づけられている (Karasek 1979、Cooper 1988、Robbins 1996、Ganster DC 1986、舒 2003、許 2004 等)。

一方、ストレスの種類によってが職務満足感に与える影響も異なり、職務満足感を向上させる職場ストレスも存在している。通常、仕事そのものに関するストレス、例えば仕事の量、難易度、仕事に対する裁量権などのストレスと職務満足感との間に正の相関関係、或いは無関係に見られるのに対して、役割関連、人間関係、或いは組織構造面のストレスと職務満足感との間に負の関連性があることは多くの研究に検証された (Cavanaugh ら、2000、島田、2004、許、2004、劉璞等、2005、柳頭群、2008)。本研究では、許 (2004) が提唱した内的ストレスと外的ストレスの概念を援用し、仕事そのものは内的ストレスに相当し、他の 4 次元は外的ストレスに相当するとした。これによって、本研究では以下の仮説を設定する。即ち、

仮説 2 外的職場ストレスと職務満足感とは負の関連性を有する。

仮説 2 (1) 職場ストレスの役割の曖昧さ次元と職務満足感とは負の関連性を有する。

仮説 2 (2) 職場ストレスの役割の葛藤次元と職務満足感とは負の関連性を有する。

仮説 2 (3) 職場ストレスの人間関係次元と職務満足感とは負の関連性を有する。

仮説 2 (4) 職場ストレスの組織構造・風土とキャリア発達次元と職務満足感とは負の関連性を有する。

③ 組織サポートがと職場ストレスの関連

組織サポートの先行文献に基づき、職場ストレスと組織サポートとの間に一定の相関性が存在していると示された。

Eisenberger (1986) は、組織サポートの高い従業員ほど、欠勤が少なく、責任を持って職務遂行しようとする傾向が強く、組織への情緒的な関与が高く、高い業績を上げ傾向が強い。それにより職場ストレスによる悪い影響を低減させる可能性があると指摘した。Cropanzano 等 (1997) はストレスの大きさにも関わらず、組織サポートは従業員の全体的なストレス反応を低減することができる。Stamper と Johlke (2003) は役割の葛藤、役割の曖昧さは従業員の心理的ストレスを強め、従業員の知覚する組織サポートを低減させるとされる。Foley、Ngo と Liu (2005) は組織サポートと仕事-家庭の葛藤という職場ストレスとは負の相関関係があり、且つ職場ストレスによる仕事-家庭の葛藤を緩和することができる。

今までの文献をレビューした上で、以下の仮説を設定する

仮説 3 組織サポートと職場ストレスとは負の関連性を有する

仮説 3 (1) 組織サポートの仕事サポート次元と職場ストレスとは負の関連性を有する

仮説 3 (2) 組織サポートの価値への承認次元は職場ストレスとは負の関連性を有する

仮説 3 (3) 組織サポートの生活・福祉への気遣い次元は職場ストレスとは負の関連性を有する

④ 組織サポートと職務満足感との関連

国内外の大量の研究結果により、職務満足感は組織サポートの重要な結果変数であることが示された。Eisenberger(2002)は組織サポートが従業員の帰属感、達成感などの社会的情緒欲求を満たすことにより、従業員の積極的な情緒を増強し、従業員の職務満足感を向上させると指摘した。Shore 等 (1991) はアメリカの大手多国籍企業本部の従業員を対象に考察した結果、組織サポートと従業員の職務満足との間に高い正の相関関係が示された。Cropanzano et al (1997)の研究により、仕事サポートと職務満足感との間に正の相関関係が存在すると示された。

これに基づき、本研究では以下の仮説を設定する。

仮説 4 組織サポートと職務満足感とは正の関連性を有する

仮説 4 (1) 組織サポートの仕事サポート次元は職務満足感とは正の関連性を有する

仮説 4 (2) 組織サポートの価値承認次元は職務満足感とは正の関連性を有する

仮説 4 (3) 組織サポートの生活・福祉への気遣い次元は職務満足感とは正の関連性を有する

⑤ 組織サポートによる職場ストレスと職務満足感との関連における間接効果

文献レビューから分かるように、組織サポートは従業員の職場ストレスと職務満足感に直接的な効果を及ぼすほかに、組織サポートが両者間の関連における間接効果も提示された。Stamper と Johike(2003)の研究により、組織サポートの役割関連ストレスとストレス結果との間における顕著な調整効果が示された。中国学者袁少鋒、高英(2007)は知識労働者を対象に、組織サポートのワークストレスとストレス反応との間の媒介効果を検証した。研究結果により、組織サポートがよいストレス(例えば仕事の要求、能力の要求)と職務満足感との間における顕著な媒介効果、悪いストレス(例えば人間関係、組織構造問題、時間的葛藤)と職務満足感との間における顕著な調整効果が確認された。

本研究では前記の先行研究に基づき、以下の仮説を設定する。

仮説 5 組織サポートが職場ストレスと職務満足感との間に間接効果を及ぼす

仮説 5 (1) 組織サポートは媒介変数として、職場ストレスと職務満足感との間に効果を及ぼす。

仮説 5 (2) 組織サポートは調整変数として、職場ストレスと職務満足感との間に効果を及ぼす

本論文で取り上げている全ての仮説は次の表 7 で示したとおりである。

表7 本研究の仮説

仮説種類	仮説内容
1. 在中日系企業従業員の最大の職場ストレスと職務不満足要素	H1(1)：在中日系企業従業員の最大の職場ストレスはキャリア発達に由来するストレスである。 H1(2)：在中日系企業従業員の最大の職務不満足は仕事のリターンに対する不満足である。
2. 職場ストレスと職務満足感との関連	H2：外的職場ストレスと職務満足感とは負の関連性を有する。
	H2(1)：役割関連次元と職務満足感とは負の相関関係を有する。
	H2(2)：キャリア発達次元と職務満足感とは負の関連性を有する。
	H2(3)：人間関係次元と職務満足感とは負の関連性を有する。
3. 組織サポートと職場ストレスとの関連	H2(4)：組織構造と風土次元と職務満足感とは負の関連性を有する。
	H3：組織サポートと職場ストレスとは負の関連性を有する
	H3(1)：仕事サポート次元と職場ストレスとは負の関連性を有する
	H3(2)：価値承認次元と職場ストレスとは負の関連性を有する
4. 組織サポートと職務満足感との関連	H3(3)：生活・福祉への気遣い次元と職場ストレスとは負の関連性を有する
	H4：組織サポートと職務満足感とは正の関連性を有する
	H4(1)：仕事サポート次元と職務満足感とは正の関連性を有する
	H4(2)：価値承認次元と職務満足感とは正の関連性を有する
5. 組織サポートの職場ストレス、職務満足感との関連における間接効果	H4(3)：生活・福祉への気遣い次元と職務満足感とは正の関連性を有する
	H5 組織サポートが職場ストレスと職務満足感との間に間接効果を及ぼす
	H5(1)：媒介変数として、組織サポートが職場ストレスと職務満足感との関連に効果を及ぼす
	H5(2)：調整変数として、組織サポートが職場ストレスと職務満足感との関連に効果を及ぼす

出所：筆者作成

第2節 研究プロセス

文献レビューと理論仮説に基づき、本研究をこれから2ステップを分けて進めようと思う。即ち予備調査と本格的な調査である。

第一、予備調査と尺度検証。文献レビュー及び個別インタビューを組み合わせる在中日系企業の従業員が自覚する職場ストレス、職務満足感の項目を収集し、それぞれの下位尺度を抽出した上に、項目作成を行う。作成された尺度の項目は予備調査で検証される。予備調査において、職場ストレス尺度、職務満足感尺度及び組織サポート尺度に対して、探索的因子分析、信頼性・妥当性分析を経て、尺度の有効性を検証し、本格的な調査の実施に基盤を築く。

第二、本格的な調査と結果分析。質問用紙の配布により関連する研究データが得られ、統計ソフトでデータ処理と分析を行い、本研究の理論的観点と仮説を検証する。本格的な調査と結果分析は2部分に分けられる。

調査 I では、在中日系企業従業員の職場ストレス、組織サポートと職務満足感の全体的状況を調査する。まず、在中日系企業従業員の職場ストレス、組織サポートと職務満足感の全体的状況の記述統計を分析する。続いて在中日系企業従業員の職場ストレスと職務満足感に対して人口統計的変数および制御変数による差異を分析する。更に相関分析により、職場ストレス、組織サポートと職務満足感との相関性を研究する。次いで回帰分析により職場ストレスが職務満足感に与える影響を更に明らかにする。最後に、階層的回帰分析法を用いて職場ストレスと職務満足感との関連における組織サポートによる間接効果を検証する。

調査 II では、在中米系企業従業員の職場ストレス、組織サポートと職務満足感のデータを加え、在中日系企業従業員との比較分析を行う。まず、在中米系企業従業員の職場ストレス、組織サポートと職務満足感の全体的状況の記述統計を分析する。次いで、独立したサンプルの T 検定で在中日米企業の従業員の職場ストレス、組織サポートと職務満足感における差異分析を行う。

第 3 節 研究方法

1. 研究手段

本研究の構想と目的に基づき、職場ストレス、組織サポート、職務満足感の質問用紙による測定尺度を用意した。

(1) 人口統計学変数と制御変数

在中日系企業の異なる特性を有する従業員の職場ストレス、組織サポート及び職務満足感をより合理的に把握するために、本研究の人口統計学変数は年齢、性別、学歴、月給、婚姻状況などの基本変数以外に、勤務年限、職務分野、役職などの制御変数も加えた。具体的な人口統計学変数と制御変数の構成は以下の通りである。

年齢(才)： (1)30 以下 (2)31-35 (3)36-40 (4)41-45 (5)46-50 (6)50 以上

性別： (1)男 (2)女

学歴： (1)短大以下 (2)短大 (3)大学 (4)修士及びそれ以上

勤務年数(年)：(1)5 年以下 (2)5-10 年 (3)10-15 年 (4)15-20 年 (5)20 年以上

職務分野：(1)生産管理 (2)研究開発 (3)営業マーケティング (4)人事総務

役職：(1)一般社員 (2)現場管理 (3)中間管理 (4)経営陣

月給(人民元)：(1)3000 以下 (2)3000-6000 (3)6000-9000 (4)9000 以上

婚姻：(1)未婚 (2)既婚子無 (3)既婚子有 (4)離婚 (5)別居 (6)死別

(2) 尺度内容と測定説明

① 職場ストレス尺度

操作性定義

Caplan (1972) は職場ストレスを個人に脅威をかける仕事と環境特徴の総和と定義した。Summers など (1995) により、職場ストレスを個人が正常ないし希望のライフスタイルから逸脱するときの体験であり、且つその際に現れる不快感であると考えられる。本研究では、職場ストレスを以下のように定義する。仕事の環境の中、個人と仕事環境の相互作用の下

で、個人が仕事行為による強要と脅迫の要因がその内部コーピング資源を超えるときに、生じる一連の生理、心理及び行為的な適応性反応プロセスである。

尺度

職場ストレスに対する測定は主に職場ストレスサーに重点をおく。具体的な項目は Cooper、Soloan と Williams (1988) が開発した Occupational Stress Indicator、即ち、OSI 職場ストレス指標尺度、及び日本学者小杉正太郎により開発された職場ストレススケール (JSS) を参考に、本研究の個別インタビューの結果を組み合わせ、作成された。当該尺度は本格的な調査において 21 項目から構成され、5 つの下位尺度が含まれる。予備調査の探索的因子分析を経て、仕事そのもの、役割の曖昧さ、役割の葛藤、人間関係、組織構造・風土とキャリア発達という 5 つの下位尺度が確定された。本格的な調査における確認的因子分析及び信頼性・妥当性の研究を通じて、当該尺度は良好な心理学的測定特徴が示された。下位尺度それぞれの操作性定義は以下の通りである。

表 8 職場ストレス各尺度の操作性定義

職場ストレス尺度	尺度内容
仕事そのもの	仕事の量、難易度、仕事の要求など仕事自身の特徴によるストレス
役割の曖昧さ	業務内容の曖昧さや仕事に対する権限の不明瞭によるストレス
役割の葛藤	職場内の立場や異なる役割が期待されるなどによるストレス
人間関係	上司、同僚との人間関係、職務上の協力・サポートなどによるストレス
組織構造・風土とキャリア発達	組織のメカニズム、管理スタイルと従業員のキャリア発達によるストレス

出所：筆者作成

② 職務満足感尺度

操作性定義

前記の先行文献から分かるように、職務満足感の定義に関しては総合的定義、期待性定義と参考枠組定義という 3 つの種類に分けられ、現在多くの学者は参考枠組定義を用いている。本研究では Smith (1969) などの学者による職務満足感に対する定義を参照し、職務満足感を従業員がその参考枠組によって仕事の特徴を解釈して得られる情緒的な反応であると定義した。

尺度

本研究の職務満足感尺度はミネソタ職務満足尺度 (MSQ)、職務記述指標 (JDI) と中国学者盧嘉、時勤 (2002) により開発された職務満足感尺度を参照して作成された 17 項目で構成される。予備調査を通じて当該尺度には 5 つの下位尺度が含まれることが確認された。それぞれ仕事そのもの、仕事のリターン、個人成長、仕事協力および経営管理を代表する。各下位尺度の操作性定義は下表に示す。

表 9 職務満足感各尺度の操作性定義

職務満足感尺度	尺度内容
仕事そのもの	仕事の内容、挑戦性、達成感など仕事そのものに関する満足感
仕事のリターン	給与、福祉など仕事のリターンに関する満足感
個人成長	昇進、研修、個人の動機付けと成長に関する満足感
仕事協力	上司、同僚間の相互協力、企業内の人間関係に対する満足感
経営管理	企業の管理スタイル、制度、企業文化、会社の将来性に関する満足感

出所：筆者作成

③ 組織サポート尺度

操作性定義

組織サポートの提唱者 Eisenberger (1986) により、組織サポートは従業員が知覚する組織が自分の貢献を重視する、及び自分の生活・福祉を気遣う度合いである。本研究は中国学者凌文铨 (2006) の組織サポートに対する定義を用い、即ち、従業員の知覚する組織がその貢献を重視する、及びその生活・福祉を気遣う程度である。その中に従業員に対する仕事のサポート、従業員の生活・福祉に対する気遣い及び従業員の価値への承認が含まれる。

尺度

組織サポートを測定するには Eisenberger が開発した組織サポート尺度 (Survey of Perceived Organizational Support, SPOS) を使うのが一般的である。本研究では中国の暨南大学人的資源研究所が Eisenberger 等の研究に基づいて作成した中国の文化背景に合わせた尺度を用いる。当該尺度は仕事のサポート、価値への承認と生活・福祉の気遣いという 3 つの下位尺度・9 項目から構成され、中国企業従業員の組織サポートに関連する研究分野で良好な信頼性と妥当性が検証された。

表 10 組織サポート各尺度の操作性定義

組織サポート尺度	尺度内容
仕事のサポート	知覚される組織からの自分の仕事に対するサポートと支援
価値への承認	知覚される組織が自分の価値と組織への貢献を重視する度合い
生活・福祉の気遣い	知覚される組織が自分の生活や Well-being を気遣う度合い

出所：筆者作成

質問用紙は無記名の自記式が用いられ、回答形式はリカートの 5 件法であり、項目に対応して「まったく当てはまらない」、「あまり当てはまらない」、「どちらとも言えない」、「やや当てはまる」、「よく当てはまる」で採点する。各尺度の得点が高いほど、尺度が示す職場ストレスを強く自覚していることを示す（職務満足感を高く自覚し、組織サポートを多く自覚することを示す）。ただし、組織サポート尺度の下位尺度である「価値への承認」の 4、5、6 項目は逆転項目であるため、データ処理の時にまず逆転処理をしてから尺度の得点を計算する。

2. 被調査者とサンプリング

本研究の本格的な調査は2部分に分けられる。

まず調査Ⅰでは、在中日系企業の従業員を調査対象に、調査Ⅱでは、在中米系企業の従業員を加えている。いずれも生産管理、研究開発、営業マーケティング、人事総務の一般社員及び一部の間管理職、経営陣が含まれる。

サンプリングに関しては、在中日米企業におけるホワイトカラー層を中心にアンケート調査を行う。従業員は生産部、研究開発部、セールス部、総務部などの職能部門に所属されている。異なる特性を有する従業員の職場ストレスと職務満足度及び組織サポートの現状と差異を把握するために、従業員は性別、勤務年数、学歴、収入、婚姻などの人口統計学の変数および制御変数によって分類される。

質問用紙の配布が順調に進み、回答品質を確保するために、ほぼ筆者と良好な関係を有する大学及び在日留学時の同級生、以前の同僚、日系企業の友人、親族などを經由して質問用紙の配布をお願いした。連絡担当者が被調査対象を動員し、アンケート調査の重要性を強調するとともに記入する際の注意事項を説明した。

アンケート調査は予備調査と正式調査に分けられ、調査Ⅰは2012年3月から2012年5月までほぼ2ヶ月、調査Ⅱは2012年10月から2012年11月までほぼ1ヶ月続けた。質問用紙の配布は現場配布と電子メール配布の形で行われ、調査Ⅰは質問用紙550部を配布して、482部を回収し、回収率は87.6%であった。そのうち、無効の質問用紙を除外して有効な回答は425部であり、有効回答率は88.1%であった。調査Ⅱは質問用紙200部を配布して、185部を回収し、回収率は92.5%であった。そのうち、有効な回答は173部であり、有効回答率は93.5%であった。

3. データ処理と統計分析

質問用紙が回収された後、Excel2003とSPSS17.0を用いてデータ統計と分析を行う。主な統計方法は記述統計、信頼性・妥当性分析、相関分析と回帰分析などがある。データ処理後に、更にデータ間の関係を分析し、研究仮説を検証し、研究結論を出す。

第3章 予備調査と尺度検証

第1節 研究目的

文献レビューと個別インタビューを踏まえ、定性的まとめの方法で在中日系企業従業員の職場ストレス、職務満足感および組織サポートのそれぞれの下位尺度を分別したが、実際の研究において成立するか否かは、科学的な方法で探索・検証する必要がある。

本部分の研究目的として、調査対象に対する個別インタビューと予備調査を通じて、職場ストレス、職務満足感、組織サポートそれぞれの尺度の下位尺度を確定し、作成された尺度の信頼性と妥当性を検証し、本格的な調査用の最終的尺度を作成する。具体的な内容には、(1) 個別インタビューを通じて在中日系企業従業員を調査する。(2) これに基づき、先行文献を組み合わせ、初期の測定尺度を形成する。(3) 専門家に、初期の測定尺度の項目内容、表現の適切さ及び配列書式に対して評価してもらい、項目に対する適切な添削や補正をしてから、予備調査の測定尺度を形成する。(4) 予備調査の方法で測定尺度を探索的因子分析法で分析し、分析の結果により項目内容の削除・補正し、且つ信頼性・妥当性の検証を経て、本格的な調査用の測定尺度を形成する。

第2節 研究方法

まず文献レビューに基づき、個別インタビューを組み合わせ職場ストレス尺度、職務満足感尺度に対して定性的探索とまとめを行い、収集された項目を補正し、初期の測定尺度を作成する。

個別インタビューに基づき、本研究の要求を満たす研究対象を選択し、質問紙を配布して予備調査を行う。データが回収された後、統計ソフト SPSS17.0 を使用し予備調査のデータを探索的因子分析及び信頼性・妥当性を検証する。

第3節 個別インタビューと尺度作成

1. 個別インタビュー

在中日系企業従業員の職場ストレス及び職務満足感の実態を把握し、職場ストレスと職務満足感尺度それぞれの項目を抽出し、質問用紙の測定項目をより実際に合わせるために、本研究では日系企業に勤めている従業員に対して個別インタビューを行った。

筆者の大学での専攻が日本語であるため、多くの同級生が日系企業に勤めている。同時に5年間の留学体験、日系企業での勤務経験から、現在日系企業に勤める多くの同僚と知り合い友人を作れた。これは個別インタビューをうまく進めることにより基盤を築いた。即ち本研究のインタビュー対象はいずれも筆者の同級生、以前の同僚、及び日系企業に勤める仲の良い友人たちである。

本研究は日系企業に勤める従業員13人に対して個別インタビューを行った。インタビュー対象の基本データは下表に示す。

表 11 個別インタビューのサンプル概要 (n=13)

項目	類別	人数 (人)	割合 (%)
性別	男	3	23.1%
	女	10	76.9%
年齢	30歳以下	6	46.1%
	31-35歳	6	46.1%
	35-40歳	0	-
	40-45歳	1	7.7%
学歴	短大およびそれ以下	2	15.4%
	大学	8	61.5%
	修士及びそれ以上	3	23.1%
勤務年数	5年以下	5	38.4%
	5-10年	4	30.8%
	10年以上	4	30.8%
所属企業形態	独資	10	76.9%
	合弁	3	23.1%
所属企業地域	環渤海地域	7	53.8%
	長江デルタ	3	23.1%
	珠江デルタ	3	23.1%

出所：筆者作成

個別インタビューを行う前に、筆者は簡単な質問リストを作成した。質問リストの作成は Kvale (1996) の提言に従った。即ちインタビューの質問を出来る限り簡潔明瞭にし、要点を抑え、インタビューの質問には紹介的な質問と探測的な質問が含まれてもよいが、質問はデータ分析、最終段階の報告に役立つものでなければならない、ということである。

インタビューの質問リストは2つの部分を含み、第1部分は対象者の基本的情報であり、対象者の性別、教育程度、勤務年数などを含む。本格的なインタビューが始まる前にまず対象者の所在企業の基本状況を簡単に説明してもらい、その後のインタビューがうまく展開できるように布石する。第2位部分はインタビューの質問であり、以下を含む。

1. 仕事の基本状況を説明してください (例えば具体的な職務内容、職責範囲など)
2. お仕事の上で、ストレスを感じたときの経験を話してください、具体的例を挙げてください。
3. お仕事の上で、主なストレスは何ですか (出来る限り 10 項以上を挙げてください。例えば仕事そのもの、人間関係、昇進など)
4. 会社に対して全体的に満足していますか? 最も不満足な要素は何ですか。
5. お仕事の上で、上司や同僚や会社からサポートしてくれますか? 具体的な例を挙げてください。

個別インタビューの実施は2011年10月10日から11月10日にかけてほぼ1ヶ月続けた。面談と電話インタビューによる2つの方法で実施した。まず、インタビューを開始する前にインタビュー対象者と十分にコミュニケーションを取り、職場ストレス、ストレス、

職務満足感、組織サポートなどの概念及び背景知識を簡単に解釈して、本調査の目的と意義を説明した。且つ本研究は純粋な学術研究であり、会社情報、個人情報に対する研究者の守秘義務を強調し、インタビュー対象者の心理的不安を軽減し、真実を話してもらえるような雰囲気を作った。

インタビューを受ける者はほぼ筆者の同級生や以前の仲の良い同僚であり、お互いに親しくて信頼感が築けたため、インタビュー時に皆積極的に協力してくれた。インタビューは対一の半構造化方式であり、かかった時間は約 20 分から 50 分である。予め用意した質問リストに従ってインタビューを進め、時には対象者の疑問を抱えるところを説明したり、実際の状況に応じて質問の順序を調整したり、質問の内容と方法を一部補正や補足したりした。

個別インタビューから、対象者が感じたストレスが多種多様であることが示された。仕事上の原因以外に、日増しに厳しくなる社会競争に対する無力感、科学技術の発展に伴う時代遅れに対する不安、社会の治安に対する懸念、毎日変わらない生活ぶりに対するうんざり感、及び高騰し続ける住宅価格、子供の教育などに対する心配などが挙げられる。また、年齢、性別、学歴によって感じられるストレスも異なり、職場ストレスの複雑性が示された。その後、筆者はインタビューの内容を主に職場ストレスにおける仕事の負荷、人間関係、キャリア発達、組織構造や経営管理などの面に絞ってみた。以下は個別インタビューの一部内容である。

セールス部に勤務している黄さん（女）は自分の職場ストレスが極めて大きいことを正直に認めた。ストレスは主に仕事そのものに起因するものが多いと話した。ノルマの切迫、対応し切れない臨時変更、お客様と工場間の調整が挙げられる。残業が多いため、自分の時間が少なく、仕事と家庭のバランスに影響を及ぼした。また、「日本人はほぼ全ての管理職に付き、会社全体は日本人の意思によって動かされる。普通の中国人従業員に与える仕事の権限が少ない」と指摘した。

企画部に勤めている原さん（女）も比較的大きな職場ストレスを感じていた。「毎日残業時間が長い。日系企業の雰囲気は皆一緒に残業するのが一般的であるため、早めに帰ろうとしても帰りづらい」、「日系企業の階層的意識が強く、一部の会議資料は階層的順番に確認される必要があり、何度も修正され、多くは重複労働にしか見えず、時間の無駄であると思う」。更に「昇進のチャンスが少なく、日本人リーダーは中国人を信用しない、動機付けがされず、前が見えない」、「日本人とのコミュニケーションに支障がある。毎年十日間ぐらいの有給休暇が定められているが、実際に休みをとるのは難しい。上司は随時電話で仕事の進捗状況を問い詰め、安心して休暇が取れない」と述べた。

営業部の王さん（男）は以下のように述べた。「自分の未来に対する戸惑いを感じる。日系企業は部長レベルになるとほぼ中国人の姿が消えてしまう。隣の課長は清華大学から卒業してこの会社で 19 年間働いたが、未だに出世していない。自分が 45 歳になるとどうなるか、非常に迷っている」。更に彼は会社内部の管理規定は牛の毛のように多く、時には遵守するのに疲れると話した。特に中国の柔軟な取引関係と決められた制度とがぶつかり合う場合、オーダーを取ろうと思ってもいちいち会社の管理部門と調整しなければならない。板ばさみで問題を処理するのは時には困惑の極まりであると話した。

人事部の劉さん（女）が頭を悩ませた一番大きいストレスは日本人上司とのコミュニケーションである。中日文化的差異による考え方のギャップがあまりにも大きいため、スムーズにコミュニケーションをとるのが困難であると愚痴のようにこぼした。特に何事でも

規則やルールに従った行動をとらせることなど、形式に拘りすぎ、融通が利かない。また仕事のプロセスが煩瑣であるため、効率の低下や、よいチャンスを見逃しかねないと話した。

一方、日系企業に就職してよかったこととしては、雇用の安定、日本人の仕事に取り組む姿勢、チームワークのよさ、几帳面な職務態度などの面において皆ほぼ認識が共通であった。更にビジネスマナーから物事に対する考え方、対処方法まで、仕事からいろいろなことを学んだといったことも挙げられた。

職務満足感について、13人中の10人が現在の給与と昇進に関する不満を漏らした。前記の劉さん（女）は「同じHRであって、欧米企業との給与に比べ桁違いなほどに低い。日本語を専攻したから仕方がないが、そうでなければ転職したい」と話した。他のメンバーも日系企業の低賃金に不満を話した。一方、昇進に関して、銀行に勤務している崔さん（女）は、日系企業が年功序列を重視し、昇進について欧米企業は言うまでもなく、中国の民営企業よりもかなり遅れている。給与は高くなるが一方で、役職は相変らず平社員のまま。民営企業に勤める同級生たちは既に科長、部長まで昇進しているのを見ると、多少の心のアンバランスを感じた、と話した。

組織からのサポートについて、半分以上の人は社内の協力的な雰囲気について言及した。「日系企業はチームとして行動することを推奨するため、部門内の人間関係が調和的である。同僚間の支え合いがよく、退社しても仕事が終わらない同僚を手伝い、自発的に残業するシーンが頻繁に見られる」とセールス部に勤める黄さんが話してくれた。また、殆どの会社では定期的な会食や、年1回程度の社内旅行などが手配され、社員間のコミュニケーションを促進する部門活動に対して補助金が支給される。一方、日本人上司から直接にサポートしてもらうことは少なく、組織による従業員の私生活に対する関心の欠如、昇給、福祉などの面の不備な点が指摘された。

個別インタビューを進める中で、筆者は詳しいメモをとった。インタビュー後、記録を整理し、生の資料を作成した。

2. 尺度作成

本研究に使用される組織サポート尺度は中国の暨南大学人的資源研究所が中国文化を背景にして作成した尺度であり、仕事のサポート、価値への承認、および生活・福祉への気遣いという3つの下位尺度・9項目から構成される。当該尺度は中国企業の従業員の組織サポートに関連する研究で多く検証され、良好な信頼性と妥当性が示された。そのため、組織サポート尺度に対して探索的因子分析を行わず、信頼性と妥当性の検証のみ行おうと思う。主に職場ストレスと職務満足感の項目選定に集中して探索的因子分析を行う。

個別インタビューのメモを整理した結果、在中日系企業の従業員の感じる職場ストレスサー130項目を収集した。全ての項目について、筆者が表現を統一し、同じ内容を表す項目を削除するとともに、ストレス反応と重複が認められる項目、及び職場とは無関連の家庭や個人生活に関する内容についての記述のあった項目を除き、56の項目を検討対象として抽出した。続いて、CooperなどのOSI指標を参照に、この56項目を仕事そのもの、役割関連、人間関係、キャリア発達、組織構造と風土の5尺度によって分類した。以下はこの5つの尺度を概括した結果である。

(1) 仕事そのものの要素

仕事固有の要因とは、職務要求や職場環境における内的内容が従業員に掛けるストレスのことを指す。例えば多すぎる仕事量、厳しい仕事の要求と職責、複雑多様な職務内容、時間的な切迫、及び仕事そのものの責任や意味の重大さなどは、いずれも従業員にプレッシャーを掛ける可能性がある。先行研究から分かるように、殆どの研究者が仕事そのものの要因を職場ストレスの一つとして研究してきた。一方、仕事そのものの要因が従業員のストレス反応やさまざまな結果要因に対する影響について一貫した知見は見られていない。多くの研究者は仕事そのものの要因を内的ストレス、或いは良いストレスとして取り上げ、むしろ従業員を動機付け、職務満足感に促進的な効果を及ぼすとの結論を出した。

(2) 組織における役割要素

組織における役割要素には役割の曖昧さと役割の葛藤が含まれる。これは組織に存在する最も普遍的な現象である。従業員は組織の期待と自分の信念とに食い違いがある時、または周囲から時には相反する期待に直面する時、必ずしも一貫性を持たない上司の指示を受ける時に、戸惑いを感じて役割の葛藤を生じる。一方、役割の曖昧さは自分自身の果たすべき役割や仕事の内容、手順などの不明瞭さから生じるストレスである。日本企業の慣行は職務内容より個人の職務態度や職務遂行の能力を重視し、個人の行動よりチームワークを重視するため、個人担当業務の内容も明確に定められていないのが一般的である。一方、中国進出している日系企業の多くは現地の事情に合わせて欧米企業のように明確な職務記述書を持つようになっているが、実情はどうであるか、これからの実証研究で究明しようと思う。

(3) 人間関係要素

人間関係のストレスは職場環境における全ての人間関係を含む。人は他者に対する感情や要求の伝達に失敗するとき、また他者から伝えられた感情や要求を的確に受け取れないときに、人間関係の葛藤が生じる。公開的衝突、信頼の欠如、敵意及び競争などの形で具現化される。これらは従業員の心理的負担をかけることで予測できる。在中日系企業において、従業員は同じ中国人の同僚に関わるだけではなく、日本人の上司や日本人の同僚などと付き合わなければならない。更に仕事を進める上で周りから適切な支援が得られないときも、ストレスを生じやすい。

(4) キャリア発達

キャリア発達のストレスとは組織が従業員のキャリア発達に対する欲求を満たさない時に感じられるストレスであり、仕事の安全性、研修、昇進チャンスなどが含まれる。仕事が多すぎると少なすぎると同様に、遅い昇進（予期通りに早く昇進しない）或いは早すぎる昇進（個人能力で適応できないポストに抜擢される）はいずれも従業員にプレッシャーをかける。前記の先行文献から示されるように、在中日系企業はしばしば人材現地化が遅れていることが指摘されている。それは日本から派遣される駐在員の多くが会社の管理職などの重要なポストを占め、中国従業員のキャリアアップに支障を与えることを意味する。これに関しては、個別インタビューにも反映されている。回答者の多くは自分のキャリアアップに対する不満やストレスを話した。より広いキャリアアップの空間が欲しい、より

公平で且つ自分の能力に相応しい昇進を期待している、これは回答者共通の願いといえる。

(5) 組織構造と風土

組織構造と風土とは組織の構造、経営手法、風土などから従業員に与えるストレスであり、組織文化の特質や、従業員の行動に対する制限および帰属感など組織に存在する目に見えないものである。一部の従業員にとっては、組織の一員として組織にいただけでストレスを感じる。とりわけ行動を制限され、意思決定過程に関与するチャンスが少ない/まったく職場環境に置かれるときに、ストレスを感じる。また、組織内のコミュニケーションや人的資源制度、手続きの公平さの欠如などもストレス感を引き起こす要因となるとされる。前記の先行研究から、在中日系企業の経営管理においてさまざまな問題点が浮上してきたが、これらは組織構造や風土に浸透する。これに対して、中国人の従業員は不適合や抵抗感を感じるか、結局彼らにとってのストレスになるか否か、これからの実証研究で究明しようと思う。

一方、職務満足感尺度について、ミネソタ職務満足尺度 (MSQ)、職務記述指標 (JDI) と中国学者盧嘉、時勤 (2002) により開発された職務満足感尺度を参考にして 23 項目を選定した。この 23 の項目は仕事そのもの、仕事のリターン、個人成長、仕事の協力、経営管理の 5 つの下位尺度に分けられる。

続いて、筆者は面談と電子メールの形で人的資源教授一人と心理学教授一人に項目内容の補正や補足をするように依頼した。重なる内容の項目や、本研究に現れる頻度が極めて少ない項目を削除・合併し、また制御不可能な職場ストレス、例えば住宅価格の高騰や、社会治安の悪化によるストレスなどを削除した。その上、更に表現上適切ではなく、意味の食い違いを生じやすい項目を削除して、最終的に 21 項目の職場ストレス尺度、20 項目の職務満足感尺度を形成した。

第 4 節 予備調査と尺度検証

本格的な調査に先立ち、在中日系企業の従業員計 200 名 (男性 112 名、女性 88 名) を対象として、予備調査を実施した。調査は全て筆者と仲の良い同級生や、以前の同僚を經由して所属会社で現場配布の形で行われた。予備調査に使われる尺度は、前記の定性的まとめと個別インタビューを組み合わせて得られた初期の尺度項目を、専門家による削除、補正により、作成された職場ストレス尺度 (計 21 項目)、職務満足感尺度 (計 20 項目)、および組織サポート尺度 (計 9 項目) である。

第 5 節 予備調査の結果

予備調査において統計分析ソフト SPSS17.0 を使用し、項目分析、探索的因子分析を行い、且つ尺度に信頼性と妥当性を検証した。

1. 職場ストレス尺度の検証

(1) 項目分析

職場ストレス尺度は 21 項目を含んでいる。まず項目分析を行う。項目の総得点を求めてから、得点の高低により順位をつける。予備調査のサンプル数は 200 人であるため、第 54 番目の被験者の得点は 63 点であり、第 147 番目の被験者の得点は 45 点である。この 2 つの値を境にして上位グループと下位グループに分ける。即ち、得点が 63 点以上の被験者は

上位グループに属し、45点以下の被験者は下位グループに属す。それから独立したサンプルのT検定法で2つのグループの差異を検証する。検証結果は下表に示す。

表 12 職場ストレス尺度の項目分析結果 (n=200)

		職場ストレス_総得点
A1 私の仕事が煩わしくて複雑で、量が多い	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.378** .000
A2 私にはいつもやりきれない仕事がある	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.378** .000
A3 私はいつも残業している	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.252** .000
A4 私は自分の職責範囲をはっきりしていない	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.531** .000
A5 職務においてどのぐらいの職権があるか分からない	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.506** .000
A6 職務内容についての説明が不明瞭である	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.526** .000
A7 私がやった仕事はある人の要求を満たすが、他の人の要求を満たすとは限らない	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.532** .000
A8 上司から異なる仕事の指示を受けたことがある	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.522** .000
A9 異なる職務分野に派遣されたことがある	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.346** .000
A10 同僚と衝突又は不愉快なことがある	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.503** .000
A11 上司と高級主管のサポートが欠けている	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.640** .000
A12 上司は私の職務上の問題に対して解決したくない、あるいは解決できない	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.593** .000
A13 仕事において孤立するような気がする	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.566** .000
A14 昇進が遅い、或いは昇進する望みがない	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.625** .000
A15 十分な個人発展の空間がない	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.688** .000
A16 会社の組織構造が硬直で、素早い発展に適応できない	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.673** .000
A17 部門間に有効なコミュニケーションが欠けている	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.666** .000
A18 会社の給与制度が合理的ではない	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.667** .000

A19 会社は私の職務行動に対して十分なフィードバックがない	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.711** .000
A20 会社には階層が多すぎて効率が悪い	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.652** .000
A21 会社には不合理的な政策、規定と手続きがある	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.596** .000
職場ストレス_総得点	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	1 .

出所：筆者作成

表 12 に示すように、初期の職場ストレス尺度の 21 の項目は全て総得点と 0.01 水準で有意な相関があり、相関係数は 0.252~0.688 の間に介在する。これは全ての項目で上位グループと下位グループに有意差が認められたため、21 の項目が一定の識別力（項目弁別力）を備えていると判断した。

(2) 因子分析と妥当性分析

Kaiser (1974) は尺度の項目間因子分析に適しているか否かは、適切性数値 (Kaiser-Meyer-Olkin, KMO) の標本妥当性測度により判断できるとしている。KMO と Bartlett の検定結果により、KMO の値は 0.838 であり、因子分析に適しており、Bartlett の球面性検定で X^2 は 2028.164 で、P は 0.000 で 0.05 以下であり、母グループの相関行列の間に共通する因子が存在しているため、因子分析に適することが示された。

表13 職場ストレス予備調査のKMO と Bartlett の検定

KMO標本妥当性の測度		.838
Bartlett の球面性検定	近似カイ2乗	2028.164
	自由度	210
	Sig.	.000

出所：筆者作成

職場ストレス尺度に因子分析を行い、主成分分析法を用いて、Kaiser の正規化を伴うバリマックス回転により成分行列が得られ、且つ共同因子における項目の因子負荷量の大小によって順位付けることで、共同因子に含まれる項目を容易に考察できる。因子分析の結果は下表に示す。

表14 職場ストレス回転の成分行列 ^a					
	成分				
	1	2	3	4	5
A19	.793	.203	.112	.097	.028
A18	.785	.129	-.018	.117	.101
A20	.785	.039	.122	.015	.104
A16	.780	.093	.134	.060	.055
A21	.760	.009	.082	.001	.076
A17	.759	.095	.093	.045	.152
A14	.729	.258	.006	-.037	.029
A15	.697	.377	.074	.002	.032
A11	.281	.773	.199	.069	.062
A12	.206	.761	.156	.015	.188
A13	.202	.692	.366	.028	-.047
A10	.091	.589	.061	.203	.336
A5	.130	.137	.878	.070	.067
A4	.067	.260	.838	.083	.137
A6	.159	.190	.732	-.044	.248
A2	.082	.132	-.026	.856	.099
A1	.134	.021	-.051	.831	.196
A3	-.037	.043	.164	.711	-.089
A8	.158	.207	.084	.126	.769
A9	.055	-.018	.116	.003	.767
A7	.161	.294	.274	.070	.541

因子抽出法：主成分分析法。
 回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法。
 a. 6回の反復で回転が収束した。

出所：筆者作成

表 14 に示すように、因子負荷法で分析して 5 つの因子が抽出された。しかし、これは尺度作成時の構想と食い違いが見られる。キャリア発達尺度に属すべき第 14、15 項目は組織構造と風土尺度に納められる一方、役割関連尺度に属すべき第 4、5、6、7、8、9 項目は 2 つのグループに分けられることが分かった。これはキャリア発達は組織の経営手法や管理スタイルと密接な関係があることが示される一方、役割関連のストレスを更に細分化する必要があることが示された。

探索的因子分析を経て、初期の職場ストレス尺度の 21 項目は 5 つの下位尺度に分けられ、そのうち、項目 14～21 は第一因子とし、組織構造・風土とキャリア発達と命名し、項目 10～13 は第二因子とし、組織における人間関係を代表する。項目 4～6 は第三因子とし、役割の曖昧さを代表し、項目 1～3 は第四因子とし、仕事そのものを代表し、項目 7～9 は第五因子とし、役割の葛藤を代表することにした。

(3) 信頼性分析

本研究では α 係数で職場ストレス尺度の信頼性を検証した結果、職場ストレスの全体的な Cronbaeh α 係数は 0.883 であり、各下位尺度を見ると、やや低いものが見られるが、全体的には比較的に高い内部一貫性があることが示された。

表 15 職場ストレス尺度信頼性分析 (n=200)

尺度	項目数	Cronbaeh α 係数
仕事そのもの	3	0.726
役割の曖昧さ	3	0.839
人間関係	4	0.794
役割の葛藤	3	0.643
組織構造・風土とキャリア発達	8	0.909
職場ストレス	21	0.883

出所：筆者作成

前記の分析により、本研究の職場ストレス尺度の 21 項目が得られ、本格的な調査の尺度とする。

2. 職務満足感尺度の検証

(1) 項目分析

職務満足感尺度は 20 項目を含んでいる。まず項目分析を行う。項目の総得点を求めてから、得点の高低により順位をつける。予備調査のサンプル数は 200 人であるため、第 54 番目の被験者の得点は 64 点であり、第 147 番目の被験者の得点は 49 点である。この 2 つの値を境にして上位グループと下位グループに分け、独立したサンプルの T 検定法で 2 つのグループの差異を検証する。検証結果は以下の表に示す。

表 16 職務満足感尺度の項目分析結果 (n=200)

		職務満足感_総得点
C1 仕事において、自分の最も得意とすることを行う機会を毎日持っている	Pearson 相関性	.639**
	顕著性 (双側)	.000
C2 自分の仕事は挑戦しがいがあると思う	Pearson 相関性	.592**
	顕著性 (双側)	.000
C3 仕事から楽しみを感じる	Pearson 相関性	.698**
	顕著性 (双側)	.000
C4 仕事から達成感を感じる	Pearson 相関性	.721**
	顕著性 (双側)	.000

C5 総じて言えば、私は現在の仕事に適していると思う	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.118 .097
C6 仕事を完成する方法が選べる	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.553** .000
C7 私は仕事に見合った十分な給与を得ている	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.592** .000
C8 同業他社に比べて会社の福利厚生は良い	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.695** .000
C9 現在の給与は同業同職者に比べ満足できる	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.651** .000
C10 この1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.681** .000
C11 昇進の機会が十分に与えられている	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.771** .000
C12 会社が手配した研修に参加するチャンスがあった	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.587** .000
C13 上司或いは会社は私の職務成果に対してタイムリーにフィードバックし、評価してくれる	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.699** .000
C14 同僚の間ではみな気持ちがしっくりあい、お互いに助け合っている	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.458** .000
C15 上司の仕事のやり方に概ね同意する	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.655** .000
C16 職場の人間関係は良い	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.560** .000
C17 会社の給与計算と分配は公平で合理的であると思う	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.762** .000
C18 会社の評価体系と昇進制度が公平で透明性も持っている	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.769** .000
C19 会社の規則や制度が公正で妥当なものである	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.693** .000
C20 会社に将来性があると思う	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	.759** .000
職務満足感_総得点	Pearson 相関性 顕著性 (双側)	1

出所：筆者作成

表 16 に示すように、項目 5 を除いて職務満足感の初期尺度の他の 19 項目は全て総得点と 0.01 水準で有意な相関があり、相関係数は 0.458～0.771 の間に介在する。これは第 5 項目を除外した全ての項目で上位グループと下位グループに有意差が認められたため、本

尺度の項目が一定の識別力（項目弁別力）を備えていると判断した。これにより第 5 項目（総じて言えば、私は現在の仕事に適していると思う）を削除する。

(2) 因子分析と妥当性分析

項目5が削除された職務満足感尺度の19項目に対して、KMOとBartlettの検定を行った。検定結果により、KMOの値は0.912であり、因子分析に適しており、Bartlettの球面性検定で X^2 は2332.637で、Pは0.000で0.05以下であり、母グループの相関行列の間に共通する因子が存在しているため、因子分析に適することが示された。

表17 職務満足感第一回因子分析のKMOとBartlett検定

KMO標本妥当性の測度		.910
Bartlettの球面性検定	近似カイ2乗	2264.866
	自由度	171
	Sig.	.000

出所：筆者作成

因子分析の結果は下表に示される。

表 18 職務満足感回転の行列^a

	成分					
	1	2	3	4	5	6
C3	.836	.136	.159	.128	.112	.100
C4	.806	.256	.178	.054	.038	.163
C1	.740	.036	.291	.202	.227	.095
C2	.704	.300	.003	.057	.047	.110
C17	.503	.356	.375	.378	.493	.049
C19	.189	.767	.334	.066	.132	.177
C18	.293	.709	.312	.330	.403	.054
C20	.315	.627	.238	.333	.322	.142
C9	.263	.206	.861	.155	.069	-.006
C10	.110	.162	.839	.096	.203	.205
C8	.296	.438	.622	.141	.181	.005
C11	.253	.451	.609	.203	.156	.004
C12	.089	.231	.174	.854	.055	.122
C13	.240	.441	.036	.622	.178	.329
C11	.534	.116	.241	.540	.431	.082
C14	.129	.088	.063	.055	.912	.128
C16	.151	.191	.111	.190	.839	.359
C15	.097	.405	.120	.431	.641	.059
C6	.152	.438	.055	.354	.147	.596

出所：筆者作成

表 18 に示すように、因子負荷法による行列には 6 つの因子が抽出された。第 6 因子の「仕事を完成する方法が選べる」に含まれる項目は 1 項だけであるため、独立した下位尺度を

構成するのは適合ではない。一方、項目 17 の「会社の給与計算と分配は公平で合理的であると思う」は、第 1 因子の 1、2、3、4 の仕事そのものに収められたため、尺度から外そうと考えた。このように、第 5、6、17 項目が削除された 17 項目に対して第二回因子分析を行った。結果は下表に示す。

表19 職務満足感第二回因子のKMO と Bartlett の検定

KMO標本妥当性の測度		.898
Bartlettの球面性検定	近似カイ2乗	1940.821
	自由度	136
	Sig.	.000

出所：筆者作成

表 20 職務満足感第二回因子分析回転成分行列^a

	成分				
	1	2	3	4	5
C3	.812	.176	.163	.112	.131
C4	.799	.263	.174	.038	.177
C1	.729	-.070	.307	.227	.089
C2	.728	.307	-.011	.047	.121
C19	.185	.818	.235	.132	.189
C18	.258	.697	.265	.403	.067
C20	.343	.578	.213	.322	.245
C9	.230	.178	.873	.147	.036
C7	.130	.154	.838	.069	.189
C8	.253	.451	.609	.203	.004
C12	.062	.180	.142	.853	.128
C13	.240	.347	.047	.647	.359
C10	.221	.122	.215	.548	.069
C11	.448	.394	.327	.452	.059
C14	.139	.051	.062	.055	.901
C16	.171	.142	.105	.178	.833
C15	.097	.405	.120	.431	.541

出所：筆者作成

表 19、20 に示すように、第二回の因子分析を経て、職務満足感尺度の因子構造が明確化され、5つの因子が抽出された。本研究の職務満足感の有効項目は 17 項であり、そのうち、項目 1、2、3、4 は第一因子とし、仕事そのものを代表し、項目 18～20 は第二因子とし、経営管理を代表する。項目 7、8、9 は第三因子とし、仕事のリターンを代表し、項目 10～12 は第四因子とし、個人成長を代表する、項目 14～16 は第五因子とし、仕事の協力を代表する。

(3) 信頼性分析

アルファ係数で職務満足感の信頼性を検証した結果、17 項目の職務満足感の全体的なアルファ係数は 0.921、極めて高い内部一貫性が示された。

表 21 職務満足感尺度信頼性分析 (n=200)

尺度	項目数	Cronbaeh α 係数
仕事そのもの	4	0.845
仕事のリターン	3	0.826
個人成長	4	0.798
仕事協力	3	0.789
経営管理	3	0.838
職務満足感	17	0.921

出所：筆者作成

このように、本研究の本格的な職務満足感尺度が得られ、17 項目から構成されている。

3. 組織サポート尺度の検証

(1) 項目分析

組織サポート尺度は 9 項目から構成され、そのうち項目 4、5、6 は逆転項目であるため、まずデータを逆転処理して分析を行う。処理されたデータの項目分析を行い、第 54 番目の被験者の得点は 32 点であり、第 147 番目の被験者の得点は 26 点であった。この 2 つの値を境にして上位グループと下位グループに分け、独立したサンプルの T 検定法で 2 つのグループの差異を検証する。検証結果から分かるように、組織サポート尺度の 9 項目の上位グループと下位グループの平均値差異検定の t 値はいずれも 0.05 の水準で顕著であった。また、総得点との相関分析の結果は下表に示す。

表 22 組織サポート尺度項目分析の結果 (n=200)

		組織サポート_総得点
B1 組織は私が担当している仕事の目標と価値を重視する	Pearson 相関性	.717**
	顕著性 (双側)	.000
B2 仕事の上に問題があった場合、組織からのサポートが期待される	Pearson 相関性	.702**
	顕著性 (双側)	.000
B3 組織は私の潜在能力が発揮でき、成長できる仕事を割り当ててくれる	Pearson 相関性	.670**
	顕著性 (双側)	.000
B4 私のポストが取り消される場合、私は直接に解雇される	Pearson 相関性	.399**
	顕著性 (双側)	.000
B5 組織は私が会社にいる役割が大きくないと思う	Pearson 相関性	.629**
	顕著性 (双側)	.000
B6 組織は私の代わりに安い給料で誰かを雇えるならそうするだろう	Pearson 相関性	.513**
	顕著性 (双側)	.000
B7 組織は私のことを確かに気遣ってくれる	Pearson 相関性	.757**
	顕著性 (双側)	.000
B8 生活において問題が生じる時、組織は喜んでサポートしてくれる	Pearson 相関性	.720**
	顕著性 (双側)	.000

B9 利益が上がったとき、組織は昇給してくれる	Pearson 相関性	.612**
	顕著性 (双側)	.000
組織サポート_総得点	Pearson 相関性	1
	顕著性 (双側)	

出所：筆者作成

表 22 に示すように、組織サポート尺度の 9 の項目は全て総得点と 0.01 水準で有意な相関があり、相関係数は 0.399~0.757 の間に介在する。そのうち、項目 4 は総得点との相関はやや低く見えるが、因子分析をしてから、削除するかどうかを判断する。

(2) 因子分析と妥当性分析

KMO と Bartlett の検定結果により、KMO の値は 0.783 であり、比較的因子分析に適しており、Bartlett の球面性検定で X^2 は 719.340 で、P は 0.000 で 0.05 以下であり、母グループの相関行列の間に共通する因子が存在しているため、因子分析に適することが示された。

表23 組織サポートのKMO と Bartlett の検定

KMO標本妥当性の測度		.783
Bartlettの球面性検定	近似カイ2乗	719.340
	自由度	36
	Sig.	.000

出所：筆者作成

因子分析の結果は表 24 に示す。

前記の表 23、24 に示すように、3 因子が抽出された。そのうち、項目 1~3 は第一因子とし、仕事サポートを代表し、項目 7~9 は第二因子とし、価値への承認を代表し、項目 4~6 は第三因子とし、生活・福祉への気遣いを代表する。

表24 組織サポート回転成分行列^a

	成分		
	1	2	3
B3	.792	.269	-.004
B1	.775	.285	.145
B2	.640	.437	.070
B8	.190	.913	.065
B7	.370	.812	.055
B9	.368	.485	.132
B6	.161	.010	.871
B4	-.212	.208	.815
B5	.490	.003	.727

因子抽出法：主成分分析法。

回転法：Kaise 正規化を伴うバリマックス法。

a. 5回の反復で回転が収束した。

出所：筆者作成

(3) 信頼性検定

アルファ係数で組織サポートの信頼性を検証した結果、9項目の組織サポートの全体的なアルファ係数は0.815、比較的高い内部一貫性が示された。

表 25 組織サポート尺度信頼性分析 (n=200)

尺度	項目数	Cronbaeh α 係数
仕事サポート	3	0.785
価値への承認	3	0.753
生活・福祉への気遣い	3	0.775
組織サポート	9	0.815

出所：筆者作成

前記の分析により、組織サポート尺度の項目は比較的に理想的であり、尺度の項目を変わらずに使うことにした。

第6節 結び

本研究では、先行文献を参照した上で在中日系企業従業員の個別インタビューを組み合わせ、在中日系企業従業員の職場ストレス、職務満足感の尺度項目を収集した。更に専門家による添削や補正により、最終的な初期尺度が作成された。組織サポート尺度は中国の暨南大学人的資源研究所によって作成されたものをそのまま採用し、最終的に初期の測定尺度が形成された。そのうち、職場ストレス尺度は21項目を含み、職務満足感尺度は20

項目、また組織サポート尺度は9項目を含んだ。

予備調査において、この3つの尺度にそれぞれに項目分析、因子分析及び信頼性と妥当性の検証を行った。職場ストレス尺度に探索的因子分析を行った際に、5つの因子が抽出されたが、当初に考えた因子構造には食い違いが見られた。役割関連ストレスは役割の曖昧さと役割の葛藤に分けられた一方、独立因子として構想したキャリア発達は組織の構造・風土因子に収められた。そのため、職場ストレスの項目数は元の21項目にし、因子構造を因子分析の結果に基づいて調整した。調整後の職場ストレス尺度は、仕事そのもの、人間関係、役割の曖昧さ、役割の葛藤、組織構造・風土とキャリア発達の5つの下位尺度から構成されている。信頼性分析の結果により、職場ストレスの内部一貫性係数は0.883であり、比較的妥当な性質を備えることが示された。

項目分析により、職務満足感尺度の項目5を除いて他の19項目は全て総得点と0.01水準で有意な相関がある。これにより項目5の「総じて言えば、私は現在の仕事に適していると思う」を削除した。項目5が除外された19項目に対する因子分析の結果、6つの因子が抽出された。そのうち、第6因子に含まれる項目、即ち、項目6の「仕事を完成する方法が選べる」は1項だけであるため、独立した下位尺度として不適合であるため、尺度から除外した。一方、項目17の「会社の給与計算と分配は公平で合理的であると思う」は、第1因子の1、2、3、4の仕事そのものに収められたが、当初の構想と食い違った。この項目は18の「会社の人事考課と昇進制度が公平で透明的である」と重なる部分があるため、専門家のアドバイスを受入れて尺度から除外された。このように、職務満足感尺度の残りの17項目に対して第二回因子分析を行った結果、5つの因子が抽出され、それぞれ、仕事そのもの、仕事のリターン、個人成長、仕事の協力、経営管理を代表した。更に信頼性検定により、17項目の職務満足感の全体的 α 係数は0.921で、極めて高い内部一貫性が示された。

一方、組織サポート尺度の内部一貫性係数は0.815であり、因子分析の結果も当初の構想と一致しているため、項目数や尺度構造を変えずに使用しようとする。

このように、個別インタビューと予備調査を経て、測定尺度に定性的と定量的検定を行い、最終的に本格的な調査用の測定尺度が形成された。各尺度の具体的な内容は以下の通りである。

職場ストレス尺度

- (1) 私の仕事が煩わしくて複雑で、量が大きい
- (2) 私にはいつもやりきれない仕事がある
- (3) 私はいつも残業している
- (4) 私は自分の職責範囲をはっきりしていない
- (5) 職務においてどのぐらいの職権があるか分からない
- (6) 職務内容についての説明が不明瞭である
- (7) 私がやった仕事はある人の要求を満たすが、他の人の要求を満たすとは限らない
- (8) 上司から異なる仕事の指示を受けたことがある
- (9) 異なる職務分野に派遣されたことがある
- (10) 同僚と衝突又は不愉快なことがある
- (11) 上司と高級主管のサポートが欠けている
- (12) 上司は私の職務上の問題に対して解決したくない、あるいは解決できない。

- (13) 仕事において孤立するような気がする
- (14) 昇進が遅い、或いは昇進する望みがない
- (15) 十分な個人発展の空間がない
- (16) 会社の組織構造が硬直で、素早い発展に適応できない
- (17) 部門間に有効なコミュニケーションが欠けている
- (18) 会社の給与制度が合理的ではない
- (19) 会社は私の職務行動に対して十分なフィードバックがない
- (20) 会社には階層が多すぎて効率が悪い
- (21) 会社には不合理的な政策、規定と手続きがある

職務満足感尺度

- (1) 仕事において、自分の最も得意とすることを行う機会を毎日持っている
- (2) 自分の仕事が挑戦的であると思う
- (3) 仕事から楽しみを感じる
- (4) 仕事から達成感を感じる
- (5) 私は仕事に見合った十分な給与を得ている
- (6) 同業他社に比べて会社の福利厚生は良い
- (7) 現在の給与は同業同職者に比べ満足できる
- (8) この1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った
- (9) 昇進の機会が十分に与えられている
- (10) 会社が手配した研修に参加するチャンスがあった
- (11) 上司或いは会社は私の職務成果に対してタイムリーにフィードバックし、評価してくれる
- (12) 同僚の間ではみな気持ちがいそいそと助け合っている
- (13) 上司の仕事のやり方に概ね同意する
- (14) 会社の人間関係は良い
- (15) 会社の評価体系と昇進制度が公平で透明的である
- (16) 会社の規則や制度が公正で妥当なものである。
- (17) 会社に将来性があると思う

組織サポート尺度

- (1) 組織は私が担当している仕事の目標と価値を重視する
- (2) 仕事の上に問題があった場合、組織からのサポートが期待される
- (3) 組織は私の潜在能力が発揮でき、成長できる仕事を割り当ててくれる
- (4) 私のポストが取り消される場合、私は直接に解雇される
- (5) 組織は私が会社にいる役割が大きくないと思う
- (6) 組織は私の代わりに安い給料で誰かを雇えるならそうするだろう
- (7) 組織は私のことを確かに気遣ってくれる
- (8) 生活において問題が生じる時、組織は喜んでサポートしてくれる
- (9) 利益が上がったとき、組織は昇給してくれる

第4章 実証調査分析 I 在中日系企業従業員の職場ストレス、組織サポート、職務満足感に関する調査

第1節 研究目的と対象

予備調査において、初期尺度に対する探索的因子分析や信頼性の検証により、本格的な測定尺度が得られ、且つ良好な心理的測定特徴を有することが確認された。次いで、在中日系企業の従業員を対象に本格的な調査を実施しようと思う。本格的な調査によるデータ分析を通じて、以下の研究目的を達成しようと思う。第一、年齢、性別、学歴、婚姻状況、職務分野、収入などによる従業員の職場ストレス、職務満足感、知覚された組織サポートの差異を考察する。このような差異分析は尺度の妥当性に対して更なる検証となる一方、在中日系企業従業員の職場ストレスや職務満足感の現状を人口統計学変数や制御変数別に検討することができるようになり、具体的な人的資源管理の実務において、グループ別の特徴に合わせて、個別管理と施策の実施が可能となる。第二、職場ストレス、組織サポート、および職務満足感の三者間の関連性を研究し、本研究が設定した仮説を検証し、職場ストレス、組織サポート、および職務満足感の三者間モデルを作成する。

実証調査分析 I の研究対象は在中日系企業の従業員であり、生産管理、研究開発、営業マーケティング及び人事総務の仕事に従事する一般社員と一部の中間管理職と経営陣を含む。

サンプリングについては、無記名の自記式質問紙を用いて、在中日系企業におけるホワイトカラー層中心にアンケート調査を行う。質問用紙の配布は現場配布と電子メール配布の形で行われ、2012年3月から質問用紙の回収が全て終わるまでほぼ2ヶ月をかけた。質問用紙550部を配布して、482部を回収し、回収率は87.6%であった。そのうち、無効の質問紙を除外した有効回答は425部であり、有効回答率は88.1%であった。研究サンプル所属企業の基本状況、および研究サンプルの基本状況は表26、27に示す。

表26 研究サンプル所属企業の基本状況

項目	カテゴリ	社数 (社)	百分比 (%)
企業地域	環渤海地域	10	52.6%
	長江デルタ	3	15.8%
	珠江デルタ	6	31.6%
企業形態	独資	16	84.2%
	合弁	3	15.8%

出所：筆者作成

表26に示すように、今回の研究サンプルの所属企業のうち、環渤海地域に立地する企業が最も多く、全体の52.6%を占め、長江デルタおよび珠江デルタに立地する企業は、それぞれ企業社数全体の15.8%と31.6%を占めている。また、企業形態に関しては、独資企業は圧倒的に多く占め、全体の84.2%を占めている。

表 27 研究サンプルの概要 (n=425)

項目	カテゴリ	人数 (人)	百分比 (%)
年齢(才)	30 以下	278	65.4
	31～35	119	28
	36～40	18	4.2
	41～45	9	2.1
	46～50	0	0
	50 以上	1	0.2
性別	男	182	42.8
	女	243	57.2
学歴	短大以下	26	6.1
	短大	131	30.8
	大学	235	55.3
	大学院及びそれ以上	33	7.8
勤務年数 (年)	5 以下	189	44.5
	5～10	174	40.9
	10～15	46	10.8
	15～20	11	2.6
	20 以上	5	1.2
月給 (人民元)	3000 以下	52	12.2
	3000～6000	244	57.4
	6000～9000	85	20
	9000 以上	44	10.4
婚姻状況	未婚	237	55.8
	既婚子無	75	17.6
	既婚子有	109	25.6
	離婚	3	0.7
	別居	1	0.2
	死別	0	0
職務分野	生産管理	150	35.3
	研究開発	53	12.5
	営業マーケティング	159	37.4
	人事総務	63	14.8
役職	一般社員	150	35.3
	現場管理職	53	12.5
	中間管理層	159	37.4
	経営陣	63	14.8

出所：筆者作成

表 27 に示すように、研究対象者のうち、年齢について、30 才以下の従業員が占める割合は最も多く、65.4%に達している。性別に関しては、男性と女性がそれぞれ 42.8%、57.2%

の割合を占めている。学歴について、大学の学歴を持つ従業員の占める割合が最も多く、55.3%である。勤務年数においては、5年以下と5~10年の従業員が占める割合は多く、それぞれ44.5%と40.9%である。月給の面については、3000~6000元が最も多く、57.4%を占めている。婚姻状況については、未婚者が55.8%で第一位を占めている。職務分野においては、生産管理および営業マーケティングの占める割合が多く、それぞれ35.3%と37.4%である。役職については中間管理職の占める割合が最も多く、37.4%であり、一般社員がそれに次いで35.3%を占めている。

第2節 研究方法

1. 研究手段

本格的な調査は前記の予備調査によって検証された職場ストレス尺度（5下位尺度・21項目）、職務満足感尺度（5下位尺度・17項目）及び組織サポート尺度（3下位尺度・9項目）を使用した。それぞれの尺度の操作性定義と下位尺度の内容は記述の通りであり、ここでは贅言しない。回答形式はリカートの5件法であり、各尺度の得点が高いほど尺度が示す職場ストレス、職務満足感、組織サポートを強く自覚していることを示す。ただし、組織サポート尺度の価値への承認、という下位尺度の項目は逆転項目であるため、統計するときにまずデータを逆転処理して分析を行った。

2. 統計方法

主な統計方法は記述統計、信頼性・妥当性分析、相関分析と回帰分析などがある。

(1) 記述統計

本研究では3つの部分で記述統計方法を用いる。第1の部分はサンプルの基本状況を記述統計する。サンプルの性別、年齢、学歴、勤務年数、婚姻状況などの人口統計学変数や制御変数上の分布状況が含まれる。第2の部分は職場ストレス、職務満足感、組織サポートそれぞれの尺度に対する記述統計である。最大値、最小値、平均値及び標準差などが含まれる。最後に、研究変数が人口統計学変数や制御変数による差異を究明するために、を記述統計を行う。

(2) 信頼性・妥当性分析

尺度の信頼性と妥当性検証は内部一貫性係数と確認的因子分析を用いた。そのうち、内部一貫性信頼性はCronbacha信度係数で検証を行った。

(3) 相関分析

相関分析(correlatinn analysis)とは、変数間の相互関連が存在しているか否かを研究し、且つ関連性を有する変数間の相関方向及びその強さを分析する統計方法である。

本研究では職場ストレス、組織サポート、および職務満足感の各下位尺度で相関分析を行い、Person相関係数で検証する。

(4) 回帰分析

回帰分析(regression analysis)とは、相関する変数間の関係を調べる場合に、両変数を同等に扱うのではなく、一方の変数の値から他方の変数の値を予測したり、一方の変数における変化が他方の変数にどのように影響を与えるかを調べたりするために使用される統計方法である。本研究では重回帰分析で職場ストレスのそれぞれの下位尺度が、職務満足感に対する影響を検証する。

また、本研究では、階層的重回帰分析で中間変数としての組織サポートが、職場ストレ

スと職務満足感との関連に及ぼす間接効果を検証する。

3. 測定手段の信頼性・妥当性検証

前記の予備調査において、職場ストレス、職務満足感と組織サポートの測定尺度の信頼性と妥当性が検証された。本格的な調査において、サンプルの規模による差異が生じる可能性があるため、再び尺度の信頼性と妥当性を検証する必要があるとされる。その中には測定尺度の記述統計及び信頼性、妥当性検証が含まれる。記述性統計には、職場ストレス尺度、組織サポート尺度及び職務満足感尺度の各項目の平均値、標準差及び歪度と尖度などの統計が含まれる。尺度の信頼性検証について、前記と同様に、内部一致性係数-「Cronbach α 係数」で検証する。妥当性について、前記の探索的因子分析により得られた下位尺度を、確認的因子分析で本格的な測定尺度が予備調査の結果と一致しているか否かを検証する。

(1) 職場ストレス尺度

① 記述統計

職場ストレス尺度の21項目それぞれの平均値は1.88～3.29の間、標準差は0.999～1.302の間、歪度は-0.113～1.219との間、尖度は-1.045～1.009との間に介在している。Mardia(1985)により、変数が正規分布であるか否かを調べるためには、データの歪度と尖度係数は正負2との間に介在するのが好ましいと指摘された。本尺度の各項目はいずれも受入れられる範囲内に入っている。

表 28 職場ストレス各項目の記述統計 (n=425)

項目	平均値	標準差	歪度	尖度
A1	3.29	1.101	-.113	-.726
A2	3.02	1.176	.046	-.915
A3	2.69	1.302	.308	-1.045
A4	1.88	1.023	1.219	1.009
A5	2.05	1.103	.908	.022
A6	2.15	1.162	.882	-.081
A7	2.82	1.090	.216	-.624
A8	2.88	1.200	.233	-.795
A9	2.64	1.244	.290	-.892
A10	2.11	1.063	.955	.421
A11	2.28	1.140	.837	-.053
A12	2.03	1.045	1.021	.502
A13	1.97	.999	1.063	.834
A14	3.26	1.176	-.038	-.882
A15	3.11	1.206	-.018	-.905
A16	3.15	1.231	-.029	-.954
A17	3.08	1.196	.015	-.923
A18	3.29	1.189	-.076	-.985
A19	2.97	1.079	.203	-.544
A20	2.99	1.254	.123	-1.003
A21	3.03	1.192	-.008	-.875

出所：筆者作成

② 信頼性分析

職場ストレス尺度の 21 項目の全体的な Cronbach α 係数は 0.891 であり、各尺度の Cronbach α を見るとやや低いものが見られるが、全体的には妥当な性質を備えることが示された。

表 29 職場ストレス尺度信頼性分析

尺度	項目数	Cronbach α 係数
仕事そのもの	3	0.789
役割の曖昧さ	3	0.854
役割の葛藤	3	0.598
人間関係	4	0.797
組織構造・風土とキャリア発達	8	0.895
職場ストレス	21	0.891

出所：筆者作成

③ 妥当性検証

職場ストレス尺度の因子分析の適切性を判断ために、先ず KMO と Bartlett の球面性検定を行い、KMO の値が大きければ因子分析に適する。結果により KMO 値は 0.885 であり、因子分析に適合する。Bartlett の球面性検定で P は 0.000 で 0.05 以下であり、母グループの相関行列の間に共通する因子が存在し、因子分析に適合すると示された。

表 30 職場ストレス尺度 KMO 及び Bartlett の検定結果(n=425)

KMO 標本妥当性の測定		.885
Bartlett の球面性検定	近似カイ 2 乗	4119.647
	自由度	210
	Sig.	.000

出所：筆者作成

本研究では主成分分析法を用いて、SPSS17.0 ソフトで職場ストレス尺度に確認的因子分析を行う。直接に 5 因子を抽出し、Kaiser の正規化を伴うバリマックス回転により因子分析した結果、この 5 因子がデータの 64.704% の分散が説明でき、因子分析の結果、予備調査の結果と一致している。

(2) 職務満足感尺度

① 記述統計

17 項目のそれぞれの平均値は 2.23~3.63 との間、標準差は 0.907~1.227 の間、歪度は -0.421~0.713 との間、尖度は -0.922~-0.044 との間に介在している。本尺度の各項目は受入れられる範囲内であると示される。

表 31 職務満足感各項目の記述統計 (n=425)

項目	平均値	標準差	歪度	尖度
1	2.71	1.054	.308	-.491
2	2.71	1.137	.364	-.671
3	2.66	1.072	.298	-.470
4	2.76	1.073	.207	-.551
5	2.40	1.046	.465	-.321
6	2.44	1.043	.348	-.574
7	2.26	.907	.480	-.063
8	3.04	1.087	-.029	-.544
9	2.23	1.039	.713	-.085
10	2.81	1.227	.042	-.922
11	2.84	1.038	.118	-.524
12	3.63	.951	-.421	-.044
13	2.88	1.061	.056	-.626
14	3.42	1.025	-.388	-.236
15	2.35	1.075	.444	-.521
16	2.59	1.063	.170	-.633
17	2.74	1.118	.208	-.589

出所：筆者作成

② 信頼性分析

職務満足感尺度の 17 項目の Cronbach α 係数は 0.913 であり、各下位尺度の Cronbach α も 0.7 の受入れられるレベルを超えている。職務満足感尺度の内部一貫性が高く、妥当な性質を備えることが示された。

表 32 職務満足感尺度信頼性分析

尺度	項目数	Cronbach α 係数
仕事そのもの	4	0.863
仕事のリターン	3	0.788
個人成長	4	0.802
仕事協力	3	0.750
経営管理	3	0.832
職務満足感	17	0.913

出所：筆者作成

③ 妥当性検証

検証により職務満足感尺度の KMO 値は 0.908 であり、因子分析に適合する。Bartlett 性

球面検定 P は 0.000 < 0.05 であり、母グループの相関行列の間に共通する因子が存在し、因子分析に適合すると示された。

表 33 職務満足感尺度 KMO と Bartlett の検定結果 (n=425)

KMO 標本妥当性の測度		.908
Bartlett の球面性検定	近似カイ 2 乗	3684.886
	自由度	136
	Sig.	.000

出所：筆者作成

職務満足感尺度に対して同様に主成分分析法を用いて、SPSS17.0 ソフトで確認的因子分析を行った。直接 5 因子を抽出し、Kaiser の正規化を伴うバリマックス回転により確認的因子分析した結果、抽出された 5 因子がデータの 71.366% の分散が説明でき、尺度の 17 項目の内容をよく概括したことが示された。因子分析の結果は予備調査の結果と一致している。

(3) 組織サポート尺度

① 記述統計

組織サポート尺度の 9 項目の平均値は 2.35~3.95 との間、標準差は 0.942~1.087 との間、歪度は -1.020~0.694 との間、尖度は -0.695~1.184 との間に介在している。本尺度の各項目は受け入れられる範囲内であると示される。

表 34 組織サポート各項目の記述統計 (n=425)

項目	平均値	標準差	歪度	尖度
1	2.97	1.004	.183	-.673
2	3.15	1.027	-.164	-.571
3	2.76	1.065	.162	-.695
4	3.81	1.065	-.925	.374
5	3.95	.847	-.890	1.184
6	3.86	.942	-1.020	1.134
7	2.35	1.056	.694	-.050
8	2.55	1.087	.379	-.502
9	2.66	1.079	.230	-.557

出所：筆者作成

② 信頼性分析

組織サポートの 9 項目の Cronbach α 係数は 0.805 であり、各下位尺度の Cronbach α 係数は 0.7 以上であり、内部一貫性が比較的に高く、妥当な性質を備えていることが示された。

表 35 組織サポート尺度の信頼性分析 (n=425)

尺度	項目数	Cronbaeh α 係数
仕事サポート	3	0.747
価値への承認	3	0.723
生活・福祉への気遣い	3	0.769
組織サポート	9	0.805

出所：筆者作成

③ 妥当性分析

組織サポート尺度の KMO の値は 0.805 であり、Bartlett の球面検定で P は 0.000 で 0.05 以下であり、因子分析に適合であると示された。

表 36 組織サポート尺度 KMO と Bartlett 検定結果 (n=425)

KMO 標本妥当性の測度		.805
Bartlett の球面検定	近似カイ 2 乗	1261.783
	自由度	36
	Sig.	.000

出所：筆者作成

組織サポート尺度に対しても同様に主成分分析法を用いて確認的因子分析を行った。直接に 3 因子を抽出し、Kaiser の正規化を伴うバリマックス回転により因子分析した結果、3 因子はデータの 67.637% の分散が説明でき、各項目が相応する尺度上の負荷値がともに 0.7 以上であり、因子構造が明確であり、比較的の高い説明力を有する。確認的因子分析の結果は予備調査と一致している。

第 3 節 研究結果と分析

1. 職場ストレス、組織サポートと職務満足感の全体状況

(1) 職場ストレス各尺度の記述統計

職場ストレス全体及び 5 つの下位尺度の平均値、標準差、最大値、最小値結果は表 37 に示される。在中日系企業従業員の職場ストレス全体の平均値は 2.698 であり、中央値の 3 より低く、全体はやや低いレベルに置かれている。そのうち、組織構造・風土とキャリア発達の得点は最も高い 3.109 であり、役割の曖昧さ尺度の得点は最も低い 2.027 である。一方、本研究の仮説 1 を検証するために、キャリア発達の 2 項目を抽出して平均値を算出した結果、最も高い 3.184 であり、在中日系企業の従業員が感じるキャリア発達からのストレスが最も大きいことが示された。

同時に、仕事そのものにおける標準差も最大の 1.0034 であり、従業員が仕事そのものに対する認識のばらつきが大きいことが示された。

表 37 職場ストレスの各尺度の記述統計 (n=425)

	サンプル数	最小値	最大値	平均値	標準差
職場ストレス	425	1.2	4.8	2.698	.6463
仕事そのもの	425	1.0	5.0	3.002	1.0034
役割の曖昧さ	425	1.0	5.0	2.027	.9653
役割の葛藤	425	1.0	4.8	2.776	.8786
人間関係	425	1.0	5.0	2.094	.8380
組織構造・風土とキャリア発達	425	1.0	5.0	3.109	.9051

出所：筆者作成

(2) 職務満足感各尺度の記述統計

在中日系企業従業員の職務満足感全体の平均値は 2.732 であり、中央値 3 より低いことから、全体的満足感はやや低いレベルに留まっていることが示された。そのうち、仕事協力の平均値は最も高く、3.307 であり、仕事のリターンの平均値は最も低く、2.368 である。これによって、本研究の第 2 の仮説を検証した。即ち、在中日系企業従業員の最大の職務不満足は仕事のリターンに対する不満足である。標準差の面で得点が最も高いのは経営管理の 0.9391 であり、従業員が経営管理の満足感に対する認識のばらつきが大きい。

表 38 職務満足感各尺度の記述統計 (n=425)

	サンプル数	最小値	最大値	平均値	標準差
職務満足感	425	1.2	5.0	2.732	.6869
仕事そのもの	425	1.0	5.0	2.708	.9130
仕事のリターン	425	1.0	5.0	2.368	.8389
個人成長	425	1.0	5.0	2.729	.8715
仕事協力	425	1.0	5.0	3.307	.8274
経営管理	425	1.0	5.0	2.558	.9391

出所：筆者作成

(3) 組織サポートの各尺度の記述統計

組織サポートの価値への承認という下位尺度が逆転項目であるため、まずデータを逆転処理してから統計する。表 39 から分かるように、在中日系企業の従業員が知覚する組織サポート全体の平均値は 3.118 であり、中央値の 3 よりやや高く、全体的にやや高いレベルにあることが示された。各尺度の平均値を見ると、価値への承認の平均値が最も高い 3.873 であり、生活・福祉への気遣いは最も低い 2.520 である。生活・福祉への気遣いの面における標準差が最も高く、従業員の認識のばらつきが見られた。

表 39 組織サポートの各尺度の記述統計 (n=425)

	サンプル数	最小値	最大値	平均値	標準差
組織サポート	425	1.2	4.8	3.118	.6382
仕事サポート	425	1.0	5.0	2.961	.8409
価値への承認	425	1.0	5.0	3.873	.7665
生活・福祉への気遣い	425	1.0	5.0	2.520	.8882

出所：筆者作成

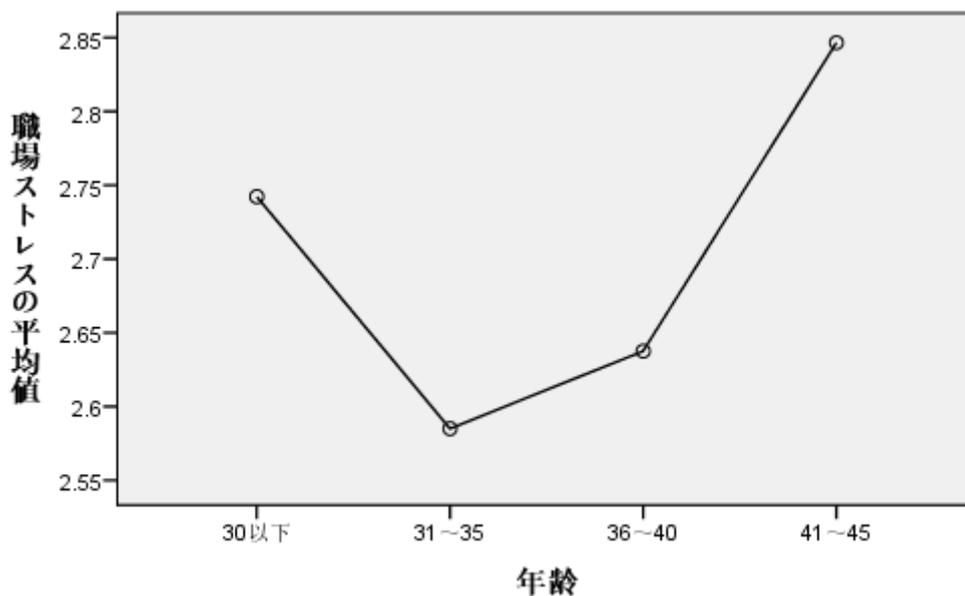
2. 各研究変数の人口統計学変数と制御変数による差異

(1) 職場ストレスの人口統計学変数と制御変数による差異

① 職場ストレスの年齢による差異

本研究では、研究対象を 6 つの年齢層に分ける。しかし、実際統計に際して、サンプルには 46～50 才のレンジに入る人が存在しておらず、50 才以上のレンジに入るのは一人のみであるため、本研究の検討対象外とする（職務満足感の統計も同じ）。4 つの年齢層に対する一元配置分散分析で得られた結果は表 15 に示す。

図 15 職場ストレスの年齢層による差異平均値図 (n=424)



出所：筆者作成

表 40 職場ストレスの年齢層による一元配置分散分析結果 (n=424)

変数/尺度	年齢	サンプル数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 そのもの	30 以下	278	3.036	1.0147	.0609	.938 (BG)	1.872	.134
	31～35	119	2.880	1.0044	.0921	1.009 (WG)		
	36～40	18	3.185	.8341	.1966			
	41～45	9	3.111	.9718	.3239			
	総数	424	3.000	1.0041	.0488			
役割の 曖昧さ	30 以下	278	2.126	.9936	.0596	2.819 (BG)	3.084	.027
	31～35	119	1.826	.8818	.0808	.914 (WG)		
	36～40	18	1.833	.8726	.2057			
	41～45	9	1.852	.8517	.2839			
	総数	424	2.024	.9632	.0468			
役割の 葛藤	30 以下	278	2.827	.8673	.0520	1.272 (BG)	1.655	.176
	31～35	119	2.627	.8461	.0776	.768 (WG)		
	36～40	18	2.796	1.0487	.2472			
	41～45	9	3.000	1.1785	.3928			
	総数	424	2.774	.8785	.0427			
人間関係	30 以下	278	2.107	.8577	.0514	1.159 (BG)	1.670	.173
	31～35	119	1.998	.7475	.0685	.694 (WG)		
	36～40	18	2.194	.7254	.1710			
	41～45	9	2.583	1.2686	.4229			
	総数	424	2.090	.8351	.0406			
組織構 造・風土と キャリア 発達	30 以下	278	3.149	.8790	.0527	.648 (BG)	0.789	0.501
	31～35	119	3.037	.9114	.0835	.822 (WG)		
	36～40	18	2.896	.9532	.2247			
	41～45	9	3.194	1.4844	.4948			
	総数	424	3.108	.9058	.0440			
職場 ストレス	30 以下	278	2.742	.6510	.0390	.775 (BG)	1.872	0.134
	31～35	119	2.585	.6089	.0558	.414 (WG)		
	36～40	18	2.638	.6081	.1433			
	41～45	9	2.847	.8946	.2982			
	総数	424	2.696	.6454	.0313			

出所：筆者作成

表 40 から分かるように、職場ストレスの年齢層による有意な差は見られない。F は 1.872 であり、p は 0.134 で 0.05 以上である。年齢による従業員の職場ストレスにおける差異が大きい。相対的に言えば、41～45 年齢層の職場ストレスが比較的大きく、平均値は 2.847 であり、次は 30 才以下の年齢層、平均値は 2.742 である。各下位尺度から見れば、役割の曖昧さの p は 0.027 < 0.05 であり、年齢層による有意な差が認められた。仕事そのものの面において、36～40 才の年齢層がより大きいストレスを感じている。役割の葛藤の面

において、41～45 才のグループがより大きいストレスを感じ、次は 30 才以下の年齢層である。組織構造・風土とキャリア発達の面においても 41～45 才の年齢層がより大きいストレスを感じ、次は 30 才以下のグループである。人間関係においては、41～45 才の年齢層が感じたストレスが大きい。

② 職場ストレスの性別による差異

性別は二分変数であるため、独立したサンプルの T 検定で検証する。検証した結果は表 41、42 に示すように、5 尺度は Levene 検定の P 値がいずれも 0.05 より大きいため、2 組が等分散であると示され、等分散を仮定する欄の t 値を見る。5 尺度において、人間関係の P は $0.010 < 0.05$ 以外に、他の尺度はいずれも 0.05 より大きい。男女が人間関係の面において感じるストレスに有意な差が見られるが、他の尺度における差異は顕著でないことが示された。男性が人間関係尺度の平均値は 2.216 であり、女性の 2.003 より高く、男性の人間関係に由来するストレスは女性のそれより大きいことが示された。

表 41 職場ストレスの性別による差異 (n=425)

変数/尺度	性別	サンプル数	平均値	平均偏差	平均値の標準誤差
仕事そのもの	男	182	3.044	1.0006	.0742
	女	243	2.970	1.0064	.0646
役割の曖昧さ	男	182	2.079	.9907	.0734
	女	243	1.989	.9461	.0607
役割の葛藤	男	182	2.822	.8616	.0639
	女	243	2.741	.8912	.0572
人間関係	男	182	2.216	.8643	.0641
	女	243	2.003	.8075	.0518
組織構造・風土とキャリア発達	男	182	3.137	.9235	.0685
	女	243	3.088	.8923	.0572
職場ストレス	男	182	2.752	.6406	.0475
	女	243	2.658	.6489	.0416

出所：筆者作成

表 42 職場ストレスの性別による独立変数 T 検定結果 (n=425)

		等分散性のための Levene 検定		2つの母平均の差の t 検定		
		F	Sig.	t	df	Sig. (双側)
仕事 そのもの	等分散を仮定する	.117	.733	.753	423	.452
	等分散を仮定しない			.754	391.222	.451
役割の 曖昧さ	等分散を仮定する	1.206	.273	.948	423	.344
	等分散を仮定しない			.942	380.092	.347
役割の 葛藤	等分散を仮定する	.238	.626	.947	423	.344
	等分散を仮定しない			.952	396.763	.342
人間関係	等分散を仮定する	2.758	.098	2.605	423	.010
	等分散を仮定しない			2.580	375.109	.010
組織構造・ 風土とキャ リア発達	等分散を仮定する	.137	.711	.549	423	.584
	等分散を仮定しない			.546	382.687	.585
職場 ストレス	等分散を仮定する	.005	.941	1.488	423	.138
	等分散を仮定しない			1.490	392.657	.137

出所：筆者作成

③ 職場ストレスの学歴による差異

学歴による職場ストレスの差異に対する検定結果は表 43 に示す。

表 43 職場ストレスの学歴による一元配置分散分析結果 (n=425)

変数/尺度	学歴	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	短大以下	26	2.936	.9287	.1821	1.093 (BG)	1.086	0.355
	短大	131	2.891	1.1059	.0966	1.006 (WG)		
	大学	235	3.079	.9639	.0629			
	大学院及びそれ以上	33	2.939	.8954	.1559			
	総数	425	3.002	1.0034	.0487			
役割の 曖昧さ	短大以下	26	2.192	1.1895	.2333	1.119 (BG)	1.203	0.308
	短大	131	2.107	1.0600	.0926	0.931 (WG)		
	大学	235	1.996	.8891	.0580			
	大学院及びそれ以上	33	1.808	.8899	.1549			
	総数	425	2.027	.9653	.0468			
役割の 葛藤	短大以下	26	3.051	.9174	.1799	1.025 (BG)	1.331	0.264
	短大	131	2.824	.7967	.0696	0.770 (WG)		
	大学	235	2.718	.9159	.0597			
	大学院及びそれ以上	33	2.778	.8727	.1519			
	総数	425	2.776	.8786	.0426			
人間関係	短大以下	26	2.413	.9668	.1896	2.890 (BG)	4.210	0.006
	短大	131	2.223	.9148	.0799	0.687 (WG)		
	大学	235	2.028	.7874	.0514			
	大学院及びそれ以上	33	1.803	.6084	.1059			
	総数	425	2.094	.8380	.0406			
組織構 造・風土と キャリア 発達	短大以下	26	3.245	.9562	.1875	0.205 (BG)	0.249	0.862
	短大	131	3.098	.9272	.0810	0.824 (WG)		
	大学	235	3.108	.8779	.0573			
	大学院及びそれ以上	33	3.049	.9961	.1734			
	総数	425	3.109	.9051	.0439			
職場 ストレス	短大以下	26	2.864	.6511	.1277	0.433 (BG)	1.037	0.376
	短大	131	2.721	.6893	.0602	0.418 (WG)		
	大学	235	2.683	.6258	.0408			
	大学院及びそれ以上	33	2.580	.6074	.1057			
	総数	425	2.698	.6463	.0314			

出所：筆者作成

表 43 から分かるように、学歴の面においては、職場ストレスの F は 1.037 であり、p は 0.376 で 0.05 以上であり、有意な差は認められていない。相対的に言えば、短大以下の学歴を持つ従業員のストレス感が大きく、平均値は 2.864 である。各尺度から見れば、人間関係の p は 0.006 で、0.05 をはるかに下回り、この面における差が大きいことが示された。具体的に見ると、短大以下の従業員の感じる人間関係に由来するストレスは最大で、平均値は 2.413 であり、大学院及びそれ以上のグループの平均値より明らかに高い。他の尺度について、仕事そのもの尺度において、大学の学歴の従業員が感じるストレスが最も

大きい以外に、残りの4尺度において、短大以下の従業員の感じるストレスは最も大きい。

④ 職場ストレスの勤務年数による差異

表 44 職場ストレスの勤務年数による一元配置分散分析結果 (n=425)

変数/尺度	勤務年数	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	5年以下	189	2.959	1.0763	.0783	1.773 (BG)	1.773	0.133
	5～10年	174	3.063	.9739	.0738	1.000 (WG)		
	10～15年	46	2.783	.7801	.1150			
	15～20年	11	3.333	.8300	.2503			
	20年以上	5	3.733	.9545	.4269			
	総数	425	3.002	1.0034	.0487			
役割の 曖昧さ	5年以下	189	2.162	.9382	.0682	2.773 (BG)	3.033	0.017
	5～10年	174	1.981	1.0305	.0781	0.914 (WG)		
	10～15年	46	1.710	.7187	.1060			
	15～20年	11	1.606	.8140	.2454			
	20年以上	5	2.400	1.1155	.4989			
	総数	425	2.027	.9653	.0468			
役割の 葛藤	5年以下	189	2.757	.8362	.0608	2.517 (BG)	3.332	0.011
	5～10年	174	2.847	.8993	.0682	0.755 (WG)		
	10～15年	46	2.464	.7681	.1133			
	15～20年	11	2.848	1.2052	.3634			
	20年以上	5	3.733	1.0904	.4876			
	総数	425	2.776	.8786	.0426			
人間関係	5年以下	189	2.040	.8647	.0629	1.279 (BG)	1.835	0.121
	5～10年	174	2.118	.8040	.0610	0.697 (WG)		
	10～15年	46	2.087	.7696	.1135			
	15～20年	11	2.273	.7702	.2322			
	20年以上	5	3.000	1.3807	.6175			
	総数	425	6.367	2.2014	.1068			
組織構造 ・風土とキ ャリア発達	5年以下	189	3.077	.9032	.0657	0.559 (BG)	0.680	0.606
	5～10年	174	3.157	.8581	.0651	0.822 (WG)		
	10～15年	46	2.984	1.0330	.1523			
	15～20年	11	3.227	.9467	.2855			
	20年以上	5	3.500	1.3550	.6060			
	総数	425	3.109	.9051	.0439			
職場 ストレス	5年以下	189	2.686	.6506	.0473	0.885 (BG)	2.141	0.075
	5～10年	174	2.733	.6474	.0491	0.413 (WG)		
	10～15年	46	2.528	.6083	.0897			
	15～20年	11	2.775	.6035	.1820			
	20年以上	5	3.314	.5477	.2449			
	総数	425	2.698	.6463	.0314			

表 44 に示されるように、勤務年数の面においては、職場ストレスの F は 2.141 で、p は 0.075 で 0.05 以上で、有意な差は認められていない。具体的な下位尺度を見ると、役割の曖昧さと役割の葛藤の 2 尺度、即ち役割関連のストレッサーにおいて、勤務年数による有意な差が見られる。役割の曖昧さについて勤務年数が 20 年以上の従業員の平均値は 2.4 であり、他のグループより大きなストレスを感じる。一方、役割の葛藤についても、勤務年数が 20 年以上の従業員の平均値は 3.733 であり、最も高いと見られる。

⑤ 職場ストレスの職務内容による差異

表 45 職場ストレスの職務内容による一元配置分散分析の結果 (n=425)

変数/尺度	職務内容	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	生産管理	150	2.964	.9802	.0800	2.197 (BG)	2.201	0.087
	研究開発	53	3.132	1.0487	.1440	0.998 (WG)		
	営業マーケティング	159	3.094	.9687	.0768			
	人事総務	63	2.746	1.0755	.1355			
	総数	425	3.002	1.0034	.0487			
役割の 曖昧さ	生産管理	150	2.140	1.0557	.0862	1.149 (BG)	1.235	0.297
	研究開発	53	2.031	.8728	.1199	0.930 (WG)		
	営業マーケティング	159	1.971	.9394	.0745			
	人事総務	63	1.899	.8668	.1092			
	総数	425	2.027	.9653	.0468			
役割の 葛藤	生産管理	150	2.864	.8967	.0732	0.796 (BG)	1.032	0.378
	研究開発	53	2.642	.7786	.1069	0.772 (WG)		
	営業マーケティング	159	2.736	.8883	.0704			
	人事総務	63	2.778	.8880	.1119			
	総数	425	2.776	.8786	.0426			
人間関係	生産管理	150	2.325	.8893	.0726	4.119 (BG)	6.077	0.000
	研究開発	53	1.972	.6980	.0959	0.678 (WG)		
	営業マーケティング	159	1.967	.8021	.0636			
	人事総務	63	1.968	.8088	.1019			
	総数	425	2.094	.8380	.0406			
組織構 造・風土と キャリア 発達	生産管理	150	3.243	.9302	.0759	1.617 (BG)	1.987	0.115
	研究開発	53	3.134	.9642	.1324	0.813 (WG)		
	営業マーケティング	159	3.024	.8731	.0692			
	人事総務	63	2.984	.8497	.1071			
	総数	425	3.109	.9051	.0439			
職場 ストレス	生産管理	150	2.817	.6856	.0560	1.211 (BG)	2.938	0.033
	研究開発	53	2.685	.6383	.0877	0.412 (WG)		
	営業マーケティング	159	2.641	.6188	.0491			
	人事総務	63	2.572	.5923	.0746			
	総数	425	2.698	.6463	.0314			

表 45 から分かるように、職場ストレス全体において、職務内容による違いは顕著である。即ち、従事する仕事の内容によって従業員が感じる職場ストレスは著しく異なる。そのうち、生産管理の仕事に従事する従業員が感じるストレスが最も大きく、平均値は 2.817 であり、人事総務に携わる従業員の 2.572 を遥かに上回っている。尺度に顕著な差が存在しているのは人間関係であり、生産管理に従事する従業員が感じるストレスが同様に最も大きい。仕事そのものの面においては研究開発に従事する従業員が感じるストレスが最も大きい。全体から見れば、人事総務に携わる従業員が感じるストレスが最も小さい。

⑥ 職場ストレスの役職による差異

表 46 職場ストレスの役職による一元配置分散分析の結果 (n=425)

変数/尺度	役職	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	一般社員	228	3.061	1.0250	.0679	0.630(BG)	1.425	0.235
	現場管理	107	2.910	.9523	.0921	1.009(WG)		
	中間管理職	85	2.957	.9891	.1073			
	経営陣	5	3.000	1.4337	.6412			
	総数	425	3.002	1.0034	.0487			
役割の 曖昧さ	一般社員	228	1.981	.9361	.0620	1.004(BG)	1.077	0.358
	現場管理	107	2.090	1.0089	.0975	0.931(WG)		
	中間管理職	85	2.106	.9816	.1065			
	経営陣	5	1.467	1.0435	.4667			
	総数	425	2.027	.9653	.0468			
役割 の葛藤	一般社員	228	2.715	.8728	.0578	0.927(BG)	1.203	0.308
	現場管理	107	2.850	.8702	.0841	0.771(WG)		
	中間管理職	85	2.816	.9005	.0977			
	経営陣	5	3.267	.8944	.4000			
	総数	425	2.776	.8786	.0426			
人間関係	一般社員	228	1.954	.8068	.0534	3.232(BG)	4.723	0.003
	現場管理	107	2.245	.8509	.0823	0.684(WG)		
	中間管理職	85	2.271	.8445	.0916			
	経営陣	5	2.250	.9520	.4257			
	総数	425	2.094	.8380	.0406			
組織構 造・風土と キャリア 発達	一般社員	228	3.105	.9342	.0619	2.631(BG)	3.263	0.021
	現場管理	107	3.222	.8543	.0826	0.806(WG)		
	中間管理職	85	3.043	.8286	.0899			
	経営陣	5	2.000	1.2531	.5604			
	総数	425	3.109	.9051	.0439			
職場 ストレス	一般社員	228	47.781	12.0537	.7983	0.593(BG)	1.425	0.235
	現場管理	107	49.757	12.1941	1.1788	0.416(WG)		
	中間管理職	85	48.612	11.8544	1.2858			
	経営陣	5	38.400	13.3903	5.9883			
	総数	425	48.334	12.0973	.5868			

職場ストレス全体において、役職による差異は顕著ではないが、人間関係と組織構造・風土とキャリア発達尺度において有意な差は認められた。人間関係においては、中層管理職が感じるストレスが最も大きく、平均値は 2.271 であり、一般社員の 1.954 を遥かに上回っている。一方、組織構造・風土とキャリア発達においては、現場管理者が感じるストレスの平均値は 3.222 であり、経営陣の 2.000 の平均レベルより大きく上回る。

⑦ 職場ストレスの月給による差異

表 47 職場ストレスの月給による一元配置分散分析の結果 (n=425)

変数/尺度	月給 (元)	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	3000 以下	52	2.737	1.0813	.1500	3.026(BG)	3.049	0.029
	3000～6000	244	2.978	1.0068	.0645	0.992(WG)		
	6000～9000	85	3.055	.9510	.1031			
	9000 以上	44	3.341	.9135	.1377			
	総数	425	3.002	1.0034	.0487			
役割の 曖昧さ	3000 以下	52	2.179	1.1231	.1557	5.061(BG)	5.608	.001
	3000～6000	244	2.101	.9432	.0604	.902(WG)		
	6000～9000	85	2.000	1.0118	.1097			
	9000 以上	44	1.492	.5591	.0843			
	総数	425	2.027	.9653	.0468			
役割 の葛藤	3000 以下	52	2.846	.9599	.1331	2.456(BG)	3.232	.022
	3000～6000	244	2.766	.8820	.0565	.760(WG)		
	6000～9000	85	2.933	.8129	.0882			
	9000 以上	44	2.439	.8126	.1225			
	総数	425	2.776	.8786	.0426			
人間関係	3000 以下	52	2.130	.9957	.1381	.324(BG)	.459	.711
	3000～6000	244	2.115	.8532	.0546	.705(WG)		
	6000～9000	85	2.082	.7622	.0827			
	9000 以上	44	1.960	.6903	.1041			
	総数	425	2.094	.8380	.0406			
組織構 造・風土と キャリア 発達	3000 以下	52	3.212	1.0114	.1403	1.279(BG)	1.567	.197
	3000～6000	244	3.130	.8740	.0560	.816(WG)		
	6000～9000	85	3.124	.9158	.0993			
	9000 以上	44	2.841	.9052	.1365			
	総数	425	3.109	.9051	.0439			
職場 ストレス	3000 以下	52	2.738	.7387	.1024	.686(BG)	1.650	.177
	3000～6000	244	2.716	.6415	.0411	.416(WG)		
	6000～9000	85	2.728	.6304	.0684			
	9000 以上	44	2.495	.5675	.0855			
	総数	425	2.698	.6463	.0314			

表 47 に示されるように、職場ストレス全体において収入による有意な差は見られていないが、仕事そのものと役割関連の尺度において大きな差が見られる。月給が 9000 元以上の従業員が仕事そのものを感じるストレスが最大であり、平均値は 3.341 であり、月給が 3000 元以下の従業員より遥かに上回る。一方、役割の曖昧さに関しては、逆に見られ、月給が 3000 元以下の従業員の平均得点は 2.179 であり、月給が 9000 元以上の 1.492 より遥かに高い。役割の葛藤については、月給が 6000～9000 元の従業員の得点の平均値は 2.933 であり、月給 9000 元以上の従業員より大きく上回る。

⑧ 職場ストレスの婚姻状況による差異

表 48 職場ストレスの婚姻状況による一元配置分散分析の結果 (n=425)

変数/尺度	婚姻状況	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	未婚	237	2.918	1.0264	.0667	1.757 (BG)	1.757	.137
	既婚子無	75	3.173	.9592	.1108	1.000 (WG)		
	既婚子有	109	3.067	.9620	.0921			
	離婚	3	2.444	1.2620	.7286			
	別居	1	4.333	.	.			
	総数	425	3.002	1.0034	.0487			
役割の 曖昧さ	未婚	237	2.114	.9683	.0629	2.847 (BG)	3.116	.015
	既婚子無	75	2.138	.9398	.1085	.914 (WG)		
	既婚子有	109	1.777	.9450	.0905			
	離婚	3	1.333	.5774	.3333			
	別居	1	2.667	.	.			
	総数	425	2.027	.9653	.0468			
役割 の葛藤	未婚	237	2.788	.8660	.0563	.396 (BG)	.510	.728
	既婚子無	75	2.831	.8944	.1033	.775 (WG)		
	既婚子有	109	2.697	.9033	.0865			
	離婚	3	3.222	.8389	.4843			
	別居	1	3.000	.	.			
	総数	425	2.776	.8786	.0426			
人間 関係	未婚	237	2.092	.8951	.0581	.408 (BG)	.579	.678
	既婚子無	75	2.013	.6136	.0709	.705 (WG)		
	既婚子有	109	2.167	.8519	.0816			
	離婚	3	1.667	.6292	.3632			
	別居	1	2.000	.	.			
	総数	425	2.094	.8380	.0406			
組織構 造・風土と キャリア 発達	未婚	237	3.155	.8777	.0570	.505 (BG)	.614	.653
	既婚子無	75	3.050	.8692	.1004	.822 (WG)		
	既婚子有	109	3.063	.9960	.0954			
	離婚	3	2.958	.4732	.2732			
	別居	1	2.125	.	.			
	総数	425	3.109	.9051	.0439			

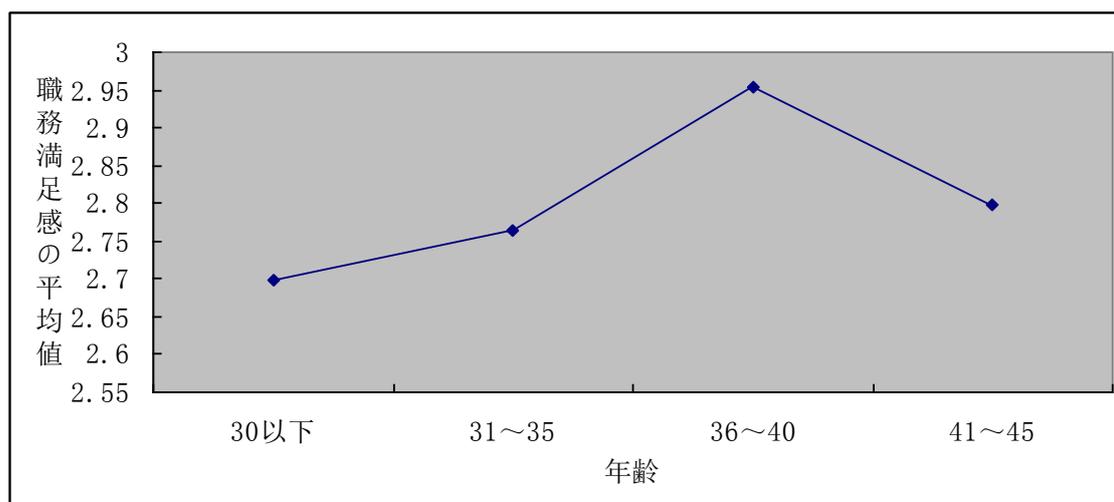
職場 ストレス	未婚	237	2.717	.6591	.0428	.120 (BG) .421 (WG)	.284	.888
	既婚子無	75	2.709	.6005	.0693			
	既婚子有	109	2.657	.6606	.0633			
	離婚	3	2.444	.3849	.2222			
	別居	1	2.619	.	.			
	総数	425	2.698	.6463	.0314			

婚姻状況による差異について、死別という項目のサンプル数がゼロで、別居のサンプル数は1人のみであるため、統計分析に際して除外された。表 47 に示されるように、全体的に見ると、職場ストレスが婚姻状況による有意な差は見られない。ただし、役割の曖昧さの尺度において、既婚子無と未婚者が感じるストレスが離婚者より遥かに大きいことが分かった。これは離婚者のサンプル数は3人のみであり、統計上には偏差があると思われる。

(2) 職務満足感の人口統計変数と制御変数上の差異

① 職務満足感の年齢による差異

図 16 職務満足感の年齢による差異の平均値図 (n=425)



出所：筆者作成

職務満足感の年齢による差異の一元配置分散分析は下表に示す。

表 49 職務満足感の年齢上による一元配置分散分析の結果 (n=425)

変数/尺度	年齢	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	30 以下	278	2.669	.9217	.0553	1.146 (BG)	1.378	0.249
	31~35	119	2.744	.8718	.0799	.832 (WG)		
	36~40	18	3.097	.8495	.2002			
	41~45	9	2.583	1.2311	.4104			
	総数	424	2.706	.9133	.0444			
仕事の リターン	30 以下	278	2.311	.8296	.0498	1.036 (BG)	1.482	0.219
	31~35	119	2.445	.8865	.0813	.699 (WG)		
	36~40	18	2.481	.6688	.1576			
	41~45	9	2.741	.5720	.1907			
	総数	424	2.365	.8375	.0407			
個人成長	30 以下	278	2.697	.8640	.0518	0.402 (BG)	0.527	0.664
	31~35	119	2.769	.8716	.0799	.762 (WG)		
	36~40	18	2.931	.8126	.1915			
	41~45	9	2.722	1.2528	.4176			
	総数	424	2.728	.8717	.0423			
仕事協力	30 以下	278	3.295	.8195	.0492	.161 (BG)	0.234	0.873
	31~35	119	3.308	.8293	.0760	.690 (WG)		
	36~40	18	3.463	.8642	.2037			
	41~45	9	3.333	1.1055	.3685			
	総数	424	3.307	.8282	.0402			
経営管理	30 以下	278	2.535	.9631	.0578	.359 (BG)	.405	0.75
	31~35	119	2.566	.8565	.0785	.886 (WG)		
	36~40	18	2.759	.9688	.2284			
	41~45	9	2.704	1.2632	.4211			
	総数	424	2.557	.9394	.0456			
職務 満足感	30 以下	278	2.699	.6762	.0406	.453 (BG)	0.960	0.411
	31~35	119	2.765	.6825	.0626	.472 (WG)		
	36~40	18	2.954	.7112	.1676			
	41~45	9	2.797	.9918	.3306			
	総数	424	2.731	.6867	.0333			

出所：筆者作成

表 49 に示すように、職務満足感の年齢による差異は顕著ではない。F は 0.96 であり、p は 0.411 で 0.05 以上であり、即ち 4 つの年齢層においては従業員の職務満足感の差異が大きい。相対的に言えば、36~40 才の従業員の職務満足感が高く、平均値は 2.954 であり、30 才以下の従業員の職務満足感が低く、平均値は 2.699 であり。各尺度において、年齢による有意な差は見られない。

③ 職務満足感の性差

表 50 職務満足感の性別による差異 (n=425)

変数/尺度	性別	サンプル	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
仕事 そのもの	男	182	2.861	.9636	.0714
	女	243	2.594	.8575	.0550
仕事の リターン	男	182	2.421	.8806	.0653
	女	243	2.328	.8057	.0517
個人成長	男	182	2.850	.9261	.0686
	女	243	2.639	.8185	.0525
仕事協力	男	182	3.308	.8101	.0600
	女	243	3.307	.8418	.0540
経営管理	男	182	2.603	.9755	.0723
	女	243	2.525	.9114	.0585
職務満足感	男	182	2.814	.7045	.0522
	女	243	2.671	.6684	.0429

出所：筆者作成

表 51 職務満足感の性別による独立したサンプル T 検定結果 (n=425)

		等分散性のための Levene 検定		2つの母平均の差の t 検定		
		F	Sig.	t	df	Sig. (双側)
仕事 そのもの	等分散を仮定する	1.817	.178	3.019	423	.003
	等分散を仮定しない			2.969	363.685	.003
仕事の リターン	等分散を仮定する	4.192	.041	1.136	423	.257
	等分散を仮定しない			1.122	370.253	.263
個人成長	等分散を仮定する	2.906	.089	2.490	423	.013
	等分散を仮定しない			2.446	362.054	.015
仕事協力	等分散を仮定する	.322	.571	.005	423	.996
	等分散を仮定しない			.005	397.649	.996
経営管理	等分散を仮定する	.639	.425	.838	423	.402
	等分散を仮定しない			.830	375.116	.407
職務 満足感	等分散を仮定する	.103	.749	2.131	423	.034
	等分散を仮定しない			2.115	378.632	.035

出所：筆者作成

上記2つの表から分かるように、5つの尺度が Levene 検定の p 値は仕事のリターン以外に、いずれも 0.05 より大きい。これによって2組が等分散であることが示され、等分散を仮定する欄の t 値を見る必要がある。一方、仕事のリターン尺度は等分散を仮定しない欄の t 値を見る。5尺度において、仕事そのものと個人成長において、男女間に有意な差が見られるが、職務満足感全体においても性差が顕著である。全体的に、女性に比べて男性のほうが、職務満足感は高く見られ、とりわけ仕事そのものと個人成長の面における性差が

顕著である。

④ 職務満足感の学歴による差異

表 52 職務満足感の学歴による一元配置分散分析の結果 (n=425)

変数/尺度	学歴	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	短大以下	26	2.760	.9178	.1800	.999 (BG)	1.2	0.309
	短大	131	2.645	.9219	.0805	.832 (WG)		
	大学	235	2.700	.8752	.0571			
	大学院&それ以上	33	2.977	1.1134	.1938			
	総数	425	2.708	.9130	.0443			
仕事の リターン	短大以下	26	2.192	.7494	.1470	1.550 (BG)	2.222	0.085
	短大	131	2.379	.8349	.0729	.698 (WG)		
	大学	235	2.335	.8092	.0528			
	大学院&それ以上	33	2.697	1.0586	.1843			
	総数	425	2.368	.8389	.0407			
個人成長	短大以下	26	2.519	1.0975	.2152	3.813 (BG)	5.168	0.002
	短大	131	2.613	.8264	.0722	.738 (WG)		
	大学	235	2.747	.8124	.0530			
	大学院&それ以上	33	3.235	1.0788	.1878			
	総数	425	2.729	.8715	.0423			
仕事協力	短大以下	26	3.333	.8794	.1725	2.088 (BG)	3.096	0.027
	短大	131	3.186	.8343	.0729	.675 (WG)		
	大学	235	3.322	.8164	.0533			
	大学院&それ以上	33	3.667	.7546	.1314			
	総数	425	3.307	.8274	.0401			
経営管理	短大以下	26	2.564	.9178	.1800	1.902 (BG)	2.175	0.090
	短大	131	2.430	.9360	.0818	.875 (WG)		
	大学	235	2.584	.8936	.0583			
	大学院&それ以上	33	2.879	1.2042	.2096			
	総数	425	2.558	.9391	.0456			
職務 満足感	短大以下	26	2.670	.7400	.1451	1.774 (BG)	3.836	0.010
	短大	131	2.648	.6616	.0578	.463 (WG)		
	大学	235	2.736	.6457	.0421			
	大学院&それ以上	33	3.093	.9115	.1587			
	総数	425	2.732	.6869	.0333			

出所：筆者作成

表 52 に示すように、職務満足感の学歴尺度による差異は顕著である。大学院及びそれ以上の従業員の職務満足は短大学歴を持つ従業員より明らかに高く、平均値には 0.445 の差がある。このような差異はとくに個人成長と仕事協力の面に表れ、大学院及びそれ以上の従業員の職務満足感はそのグループより明らかに高い。

⑥ 職務満足感の勤務年数による差異

表 53 職務満足感の勤務年数による一元配置分散分析結果 (n=425)

変数/尺度	勤務年数	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	5年以下	189	2.743	.9313	.0677	1.005(BG)	1.208	0.307
	5～10年	174	2.616	.8775	.0665	.832(WG)		
	10～15年	46	2.897	.9868	.1455			
	15～20年	11	2.886	.7855	.2368			
	20年以上	5	2.450	.8909	.3984			
	総数	425	2.708	.9130	.0443			
仕事の リターン	5年以下	189	2.360	.8601	.0626	.875(BG)	1.247	0.290
	5～10年	174	2.303	.8415	.0638	.702(WG)		
	10～15年	46	2.580	.7583	.1118			
	15～20年	11	2.515	.7654	.2308			
	20年以上	5	2.667	.6236	.2789			
	総数	425	2.368	.8389	.0407			
個人成長	5年以下	189	2.792	.8681	.0631	1.035(BG)	1.368	0.244
	5～10年	174	2.632	.8588	.0651	.757(WG)		
	10～15年	46	2.804	.8834	.1302			
	15～20年	11	3.023	1.0090	.3042			
	20年以上	5	2.400	.9117	.4077			
	総数	425	2.729	.8715	.0423			
仕事協力	5年以下	189	3.369	.8287	.0603	.427(BG)	0.622	0.647
	5～10年	174	3.234	.8276	.0627	.687(WG)		
	10～15年	46	3.319	.8194	.1208			
	15～20年	11	3.333	.8563	.2582			
	20年以上	5	3.400	.9250	.4137			
	総数	425	3.307	.8274	.0401			
経営管理	5年以下	189	2.665	.9806	.0713	1.590(BG)	1.817	0.125
	5～10年	174	2.416	.9026	.0684	.875(WG)		
	10～15年	46	2.601	.8906	.1313			
	15～20年	11	2.788	.9460	.2852			
	20年以上	5	2.600	.5477	.2449			
	総数	425	2.558	.9391	.0456			
職務 満足感	5年以下	189	2.784	.6899	.0502	.742(BG)	1.582	0.178
	5～10年	174	2.638	.6694	.0508	.469(WG)		
	10～15年	46	2.841	.7188	.1060			
	15～20年	11	2.914	.7475	.2254			
	20年以上	5	2.671	.5605	.2507			
	総数	425	2.732	.6869	.0333			

表 53 に示すように、従業員の職務満足感は勤務年数による有意な差は見られないと共に、各尺度における差異も顕著ではない。相対的に言えば、仕事そのものにおいては、勤務年数が 10～15 年の従業員の満足感が最も高く、仕事のリターン尺度においては、勤務年数が長いほど職務満足感は高くなる。個人成長において、勤務年数が 15～20 年の従業員の満足感が最も高い。経営管理面における満足感が最も高いのは勤務が 15～20 年の従業員であり、同時にこのグループ全体的職務満足感の得点も最も高い。

⑦ 職務満足感の職務内容による差異

表 54 職務満足感の職務内容による一元配置分散分析の結果 (n=425)

変数/尺度	職務内容	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	生産管理	150	2.563	.8984	.0734	2.073(BG)	2.513	0.058
	研究開発	53	2.825	.9886	.1358	.825(WG)		
	営業マーケティング	159	2.825	.9000	.0714			
	人事総務	63	2.659	.8814	.1110			
	総数	425	2.708	.9130	.0443			
仕事の リターン	生産管理	150	2.253	.8171	.0667	1.649(BG)	2.367	0.07
	研究開発	53	2.283	.8227	.1130	.697(WG)		
	営業マーケティング	159	2.436	.8259	.0655			
	人事総務	63	2.540	.9068	.1142			
	総数	425	2.368	.8389	.0407			
個人成長	生産管理	150	2.553	.8783	.0717	2.405(BG)	3.216	0.023
	研究開発	53	2.821	.7458	.1024	.748(WG)		
	営業マーケティング	159	2.833	.8759	.0695			
	人事総務	63	2.810	.8955	.1128			
	総数	425	2.729	.8715	.0423			
仕事協力	生産管理	150	3.196	.8001	.0653	1.011(BG)	1.482	0.219
	研究開発	53	3.358	.6532	.0897	.682(WG)		
	営業マーケティング	159	3.386	.8695	.0690			
	人事総務	63	3.333	.9000	.1134			
	総数	425	3.307	.8274	.0401			
経営管理	生産管理	150	2.327	.8827	.0721	4.474(BG)	5.225	0.010
	研究開発	53	2.566	.8437	.1159	.856(WG)		
	営業マーケティング	159	2.704	.9894	.0785			
	人事総務	63	2.735	.9220	.1162			
	総数	425	2.558	.9391	.0456			
職務 満足感	生産管理	150	2.576	.6666	.0544	1.940(BG)	4.204	0.006
	研究開発	53	2.777	.5836		.461(WG)		
	営業マーケティング	159	2.836	.6981				
	人事総務	63	2.806	.7333				
	総数	425	2.732	.6869				

統計により、職務内容による職務満足感の差異が著しく、特に個人成長と経営管理の面において、営業マーケティングの仕事に従事する従業員の個人成長における得点が最も高く、平均値は 2.833 であり、人事総務の仕事に携わる従業員の経営管理における得点が最も高く、生産管理の仕事に従事する従業員の満足感が最も低い。

⑧ 職務満足感の役職による差異

表 55 職務満足感の役職による一元配置分散分析の結果 (n=425)

変数/尺度	役職	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	一般社員	228	2.694	.8583	.0568	2.230(BG)	2.708	0.045
	現場管理	107	2.605	.9253	.0895	.824(WG)		
	中間管理層	85	2.821	.9626	.1044			
	経営陣	5	3.650	1.6545	.7399			
	総数	425	2.708	.9130	.0443			
仕事の リターン	一般社員	228	2.326	.8351	.0553	.766(BG)	1.089	0.353
	現場管理	107	2.386	.8556	.0827	.703(WG)		
	中間管理層	85	2.424	.8008	.0869			
	経営陣	5	2.933	1.2561	.5617			
	総数	425	2.368	.8389	.0407			
個人成長	一般社員	228	2.650	.8221	.0544	4.602(BG)	6.286	0.000
	現場管理	107	2.636	.8871	.0858	.732(WG)		
	中間管理層	85	3.000	.8856	.0961			
	経営陣	5	3.750	1.1726	.5244			
	総数	425	2.729	.8715	.0423			
仕事協力	一般社員	228	3.406	.8317	.0551	2.597(BG)	3.871	0.009
	現場管理	107	3.199	.7836	.0757	.671(WG)		
	中間管理層	85	3.141	.8331	.0904			
	経営陣	5	3.933	.7226	.3232			
	総数	425	3.307	.8274	.0401			
経営管理	一般社員	228	2.639	.9763	.0647	1.513(BG)	1.724	0.161
	現場管理	107	2.408	.8763	.0847	.877(WG)		
	中間管理層	85	2.514	.8842	.0959			
	経営陣	5	2.867	1.2156	.5437			
	総数	425	2.558	.9391	.0456			
職務 満足感	一般社員	228	2.735	.6707	.0444	1.272(BG)	2.728	0.044
	現場管理	107	2.644	.6822	.0659	.466(WG)		
	中間管理層	85	2.795	.6911	.0750			
	経営陣	5	3.459	1.0858	.4856			
	総数	425	2.732	.6869	.0333			

出所：筆者作成

統計により、役職による従業員は職務満足感においては著しい差異が見られる。経営陣の満足感は他の従業員より遥かに高く、仕事そのもの、個人成長と仕事協力においては特に顕著である。

⑨ 職務満足感の月給による差異

表 56 職務満足感の月給による一元配置分散分析の結果 (n=425)

変数/尺度	月給	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	3000 以下	52	2.716	1.0813	.1499	1.333(BG)	1.606	0.187
	3000~6000	244	2.649	.8448	.0541	.830(WG)		
	6000~9000	85	2.738	.9369	.1016			
	9000 以上	44	2.972	.9959	.1501			
	総数	425	2.708	.9130	.0443			
仕事の リターン	3000 以下	52	2.231	.8285	.1149	2.993(BG)	4.353	0.005
	3000~6000	244	2.305	.8351	.0535	.687(WG)		
	6000~9000	85	2.431	.8227	.0892			
	9000 以上	44	2.758	.8081	.1218			
	総数	425	2.368	.8389	.0407			
個人成長	3000 以下	52	2.567	.9550	.1324	4.153(BG)	5.648	0.001
	3000~6000	244	2.655	.8314	.0532	.735(WG)		
	6000~9000	85	2.806	.8577	.0930			
	9000 以上	44	3.188	.8796	.1326			
	総数	425	2.729	.8715	.0423			
仕事協力	3000 以下	52	3.442	.8549	.1185	.980(BG)	1.436	0.232
	3000~6000	244	3.246	.8615	.0552	.682(WG)		
	6000~9000	85	3.322	.7300	.0792			
	9000 以上	44	3.462	.7615	.1148			
	総数	425	3.307	.8274	.0401			
経営管理	3000 以下	52	2.622	1.1242	.1559	1.87(BG)	2.088	0.101
	3000~6000	244	2.489	.9254	.0592	.875(WG)		
	6000~9000	85	2.561	.9074	.0984			
	9000 以上	44	2.864	.7885	.1189			
	総数	425	2.558	.9391	.0456			
職務 満足感	3000 以下	52	2.707	.8008	.1110	1.906(BG)	4.130	0.007
	3000~6000	244	2.667	.6525	.0418	.462(WG)		
	6000~9000	85	2.772	.6664	.0723			
	9000 以上	44	3.052	.6973	.1051			
	総数	425	2.732	.6869	.0333			

出所：筆者作成

統計により、月給による職務満足感における差異は著しい。とくに仕事のリターンと個

人成長の面において、。収入が高いほど職務満足感は高くなる傾向が見られる。

⑩ 職務満足感の婚姻状況による差異

表 57 職務満足感の婚姻状況による一元配置分散分析の結果 (n=425)

変数/尺度	婚姻状況	サンプル	平均値	標準偏差	標準誤差	平均平方	F 値	Sig.
仕事 その もの	未婚	237	2.656	.8850	.0575	.961 (BG)	1.155	0.33
	既婚子無	75	2.710	.9135	.1055	.832 (WG)		
	既婚子有	109	2.817	.9758	.0935			
	離婚	3	2.417	.2887	.1667			
	別居	1	4.000	.	.			
	総数	425	2.708	.9130	.0443			
仕事の リターン	未婚	237	2.307	.8519	.0553	.554 (BG)	0.785	0.535
	既婚子無	75	2.431	.7609	.0879	.705 (WG)		
	既婚子有	109	2.462	.8594	.0823			
	離婚	3	2.222	1.0715	.6186			
	別居	1	2.333	.	.			
	総数	425	2.368	.8389	.0407			
個人成長	未婚	237	2.689	.8358	.0543	1.585 (BG)	2.108	0.079
	既婚子無	75	2.857	.8893	.1027	.752 (WG)		
	既婚子有	109	2.766	.9200	.0881			
	離婚	3	1.500	.6614	.3819			
	別居	1	2.500	.	.			
	総数	425	2.729	.8715	.0423			
仕事協力	未婚	237	3.262	.8658	.0562	.853 (BG)	1.249	0.289
	既婚子無	75	3.347	.7523	.0869	.683 (WG)		
	既婚子有	109	3.404	.7779	.0745			
	離婚	3	2.778	1.1706	.6759			
	別居	1	2.333	.	.			
	総数	425	3.307	.8274	.0401			
経営管理	未婚	237	2.489	.9490	.0616	.907 (BG)	1.029	0.392
	既婚子無	75	2.729	.9439	.1090	.882 (WG)		
	既婚子有	109	2.596	.9039	.0866			
	離婚	3	2.333	1.3333	.7698			
	別居	1	2.667	.	.			
	総数	425	2.558	.9391	.0456			
職務 満足感	未婚	237	2.680	.6801	.0442	.634 (BG)	1.349	0.251
	既婚子無	75	2.811	.6639	.0767	.470 (WG)		
	既婚子有	109	2.807	.7145	.0684			
	離婚	3	2.216	.5560	.3210			
	別居	1	2.824	.	.			
	総数	425	2.732	.6869	.0333			

表 57 に示すように、職務満足感は婚姻状況による有意な差が見られていない。全体から見ると、既婚者の職務満足感は未婚者と離婚者より高く見られる。

3. 職場ストレス、組織サポート、職務満足感の関連性

(1) 相関分析

① 職場ストレスと職務満足感との関連性

職場ストレスの 5 つの下位尺度を独立変数とし、職務満足感の 5 つの下位尺度を従属変数として、相関分析を行う。結果は表 57 に示す。

表 58 職場ストレスと職務満足感との相関行列陣 (n=425)

職場ストレス \ 職務満足感		仕事そのもの (満足感)	仕事 リターン	個人 成長	仕事 協力	経営 管理	職務 満足感
		仕事そのもの	Pearson の相関係数 有意確率 (両側)	-.006 .899	-.123* .011	.005 .911	-.082 .090
役割の曖昧さ	Pearson の相関係数 有意確率 (両側)	-.267** .000	-.198** .000	-.253** .000	-.329** .000	-.259** .000	-.334** .000
役割の葛藤	Pearson の相関係数 有意確率 (両側)	-.184** .000	-.132** .007	-.219** .000	-.240** .000	-.242** .000	-.261** .000
人間関係	Pearson の相関係数 有意確率 (両側)	-.347** .000	-.244** .000	-.392** .000	-.561** .000	-.461** .000	-.509** .000
組織構造・風土 とキャリア発達	Pearson の相関係数 有意確率 (両側)	-.445** .000	-.500** .000	-.568** .000	-.358** .000	-.670** .000	-.654** .000
職場ストレス	Pearson の相関係数 有意確率 (両側)	-.417** .000	-.422** .000	-.495** .000	-.465** .000	-.587** .000	-.610** .000
**相関係数は1%水準で有意(両側)である							
*相関係数は5%水準で有意(両側)である							

出所：筆者作成

表 58 に示すように、職場ストレス全体と職務満足感の 5 下位尺度及び職務満足間全体とは 0.01 水準で有意な負の相関関係が見られ、相関係数はそれぞれ -0.417、-0.422、-0.495、-0.465、-0.587、及び -0.610 である。職場ストレスの 5 下位尺度から見れば、仕事そのも以外に、他の 4 尺度は職務満足感の 5 下位尺度及び職務満足感全体とは有意な負の相関関係が見られる。一方、仕事そのものと職務満足感の 5 下位尺度及び職務満足感全体との間における r はいずれも 0.01 以上であり、ほぼ無相関であった。

② 組織サポートと職場ストレスとの関連性

組織サポートの 3 つの下位尺度を独立変数とし、職場ストレスの 5 つの下位尺度を従属変数として、相関分析を行う。結果は表 58 に示す。

表 59 組織サポートと職場ストレスとの相関行列 (n=425)

組織サポート		職場ストレス	仕事 そのもの	役割の 曖昧さ	役割 の葛藤	人間関係	組織構造・ 風土とキャ リア発達	職場 ストレス
仕事 サポート	Pearson の相関係数	-.026	-.275**	-.182**	-.440**	-.462**	-.455**	
	有意確率 (両側)	.593	.000	.000	.000	.000	.000	
価値 への承認	Pearson の相関係数	-.052	-.213**	-.255**	-.315**	-.294**	-.341**	
	有意確率 (両側)	.283	.000	.000	.000	.000	.000	
生活・福祉 への気遣い	Pearson の相関係数	-.124*	-.217**	-.201**	-.395**	-.523**	-.489**	
	有意確率 (両側)	.011	.000	.000	.000	.000	.000	
組織 サポート	Pearson の相関係数	-.090	-.306**	-.275**	-.503**	-.563**	-.563**	
	有意確率 (両側)	.064	.000	.000	.000	.000	.000	
**相関係数は1%水準で有意(両側)である								
*相関係数は5%水準で有意(両側)である								

出所：筆者作成

組織サポート尺度の第 4、5、6 項目は逆転項目であるため、まず逆転処理して相関分析を行う。表 59 から分かるように、組織サポートと職場ストレスとの間に 0.01 水準で有意な負の相関関係が見られ、相関係数は-0.563 である。組織サポートの 3 尺度と職場ストレスとの間にいずれも負の相関関係が見られ、相関係数はそれぞれ-0.455、-0.341 と-0.489 である。職場ストレスの各尺度から見ると、組織サポート全体と仕事そのものとの相関性は大きくない。組織サポートの 3 尺度について、生活・福祉への気遣いと仕事そのものとの間に、5%水準で負の相関関係が見られる以外に、他の 2 尺度と仕事そのもの尺度との間にほぼ無相関であった。組織サポートの各尺度は職場ストレスの他の 4 尺度との間にいずれも有意な負の相関関係が認められた。

③ 組織サポートと職務満足感との関連性

組織サポートの 3 つの下位尺度を独立変数とし、職務満足感の 5 つの下位尺度を従属変数として、相関分析結果を表 59 に示す。

表 60 組織サポートと職務満足感との相関行列 (n=425)

組織サポート		職務満足感	仕事その もの	仕事の リターン	個人成長	仕事協力	経理管理	職務満足感
仕事サポート	Pearson 相関性	.514**	.370**	.598**	.507**	.498**	.647**	
	显著性 (双侧)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
価値への承認	Pearson 相関性	.200**	.172**	.327**	.219**	.211**	.295**	
	显著性 (双侧)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
生活・福祉への 気遣い	Pearson 相関性	.437**	.491**	.614**	.434**	.596**	.661**	
	显著性 (双侧)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
組織サポート	Pearson 相関性	.509**	.459**	.679**	.512**	.580**	.709**	
	显著性 (双侧)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
**相関係数は1%水準で有意(両側)である								
*相関係数は5%水準で有意(両側)である								

出所：筆者作成

表 60 に示すように、組織サポートは職務満足感との間に 0.01 水準で非常に高い相関関係が見られ、相関係数は 0.709 である。組織サポートの 3 下位尺度と職務満足感の 5 下位尺度、及び職務満足感全体との間に 0.01 水準で有意な正の相関が見られる。

(2) 回帰分析

本研究では、前記の相関分析に基づき、逐次重回帰分析を用いて、線形重回帰方程式を構築することにより、職場ストレスが職務満足感に与える影響、組織サポートが職場ストレスおよび職務満足感に与える影響を考察する。

重回帰分析において、「共線性 (collinearity)」問題に出くわすことがある。共線性とは、独立変数の間に非常に強い相関関係が存在する場合、回帰分析により得られる結果に悪い影響を与えることである。独立変数の間に多重共線性を判断する方法として、本研究は許容度と分散拡大要因 (VIF) を用いた。①許容度 (tolerance) = $1 - R_1^2$ であり、そのうち R_1^2 は当該独立変数と他の独立変数との間の重相関係数の平方である。許容度の値が 0~1 の間に介在し、0 に近づくほど、多重共線性問題の重大性を表す、即ち許容度は 1 に近づくほうが望ましい。②分散拡大要因 (variance inflation factor、VIF) とは許容度の逆数であり、大きいほど独立変数の許容度が小さいと示され、共線性が生じる可能性が高い。

① 職場ストレスが職務満足感に与える影響

職場ストレスの 5 つの下位尺度を独立変数とし、職務満足感を従属変数として回帰分析を行った。結果を下表に示す。

表 61 職場ストレスの 5 尺度の職務満足感に対する回帰分析の集計 (n=425)

モデル	R	R 乗	調整済みの R 乗	推定値の標準誤差	補正統計量				
					補正 R 方	F 更改	df1	df2	補正 Sig. F
1	.654 ^a	.428	.427	8.8423	.428	316.551	1	423	.000
2	.686 ^b	.471	.468	8.5165	.043	33.988	1	422	.000
3	.692 ^c	.479	.475	8.4585	.008	6.807	1	421	.009

a 予測値 (定数) 組織構造・風土とキャリア発達

b 予測値 (定数) 組織構造・風土とキャリア発達 人間関係

c 予測値 (定数) 組織構造・風土とキャリア発達 人間関係 仕事そのもの

出所：筆者作成

表 61 から分かるように、職場ストレスの 3 つの尺度は回帰モデルに納められ、職務満足感に対する最も影響力が大きいのは、組織構造・風土とキャリア発達であり、次いでは人間関係と仕事そのものである。R 乗は 0.479 であり、前記の 3 つの下位尺度はモデルは職務満足感の 47.9% の分散を説明できることが示された。そのうち、組織構造・風土とキャリア発達が職務満足感に対する影響力が一番強く、分散の 42.8% が説明でき、次いでは人間関係であり、分散の 4.3% が説明でき、仕事そのものは分散の 0.8% が説明できる。F は 6.807 であり、有意確率は $0.009 < 0.05$ であり、回帰モデルの有意さが見られた。

表 62 職場ストレスと職務満足感の回帰行列 (n=425)

モデル		非標準化係数		標準化係数	t	有意 確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1	(定数)	72.696	1.536		47.324	.000		
	組織構造・風土と キャリア発達	-1.055	.059	-.654	-17.792	.000	1.000	1.000
2	(定数)	74.830	1.524		49.096	.000		
	組織構造・風土と キャリア発達	-.860	.066	-.533	-12.998	.000	.745	1.343
	人間関係	-.834	.143	-.239	-5.830	.000	.745	1.343
3	(定数)	72.377	1.782		40.618	.000		
	組織構造・風土と キャリア発達	-.880	.066	-.546	-13.299	.000	.735	1.360
	人間関係	-.875	.143	-.251	-6.123	.000	.736	1.359
	仕事そのもの	.365	.140	.094	2.609	.009	.951	1.052

出所：筆者作成

表 62 は独立変数に対する共線性の診断である。各独立変数の許容度の値が 0.735~1 との間に介在し、VIF 係数はいずれも 4 以下であるため、独立変数の間に共線性の問題が存在していないことが示された。一方、組織構造・風土とキャリア発達、人間関係と仕事そのものは 5%水準で有意であるため、順次に回帰方程式に納められ、この 3 尺度は職務満足感に対してある程度の予測力を有することが示された。そのうち、組織構造・風土とキャリア発達、人間関係は負的予測力を持ち、仕事そのものは正的予測力を持つ。一方、役割関連の 2 尺度、即ち、役割の曖昧さと役割の葛藤は回帰方程式に収められていないため、職務満足感に対する予測力がほぼないことが示された。

標準化された予測方程式は以下の通りである。

職務満足感=0.094×仕事そのもの-0.546×組織構造・風土とキャリア発達-0.251×人間関係

② 組織サポートが職場ストレスに与える影響

組織サポートの 3 尺度を独立変数とし、職場ストレスを従属変数とし、回帰分析を行った。結果は下表に示す。

表 63 組織サポート 3 尺度の職場ストレスに対する回帰分析の集計 (n=425)

モデル	R	R 乗	調整済みの R 乗	推定値の標準誤差	補正統計量				
					補正 R 方	補正 F	df1	df2	補正 Sig. F
1	.489 ^a	.240	.238	11.8494	.240	133.290	1	423	.000
2	.540 ^b	.292	.289	11.4478	.052	31.192	1	422	.000
3	.565 ^c	.319	.314	11.2397	.027	16.773	1	421	.000

a 予測値 (定数) 生活・福祉への気遣い

b 予測値 (定数) 生活・福祉への気遣い、価値への承認

c 予測値 (定数) 生活・福祉への気遣い、価値への承認、仕事サポート

出所：筆者作成

表 63 から分かるように、組織サポートの 3 尺度はいずれも回帰モデルに納められ、職場ストレスに対する影響力は順に生活・福祉への気遣い、価値への承認と仕事サポートである。R 乗は 0.319 であり、モデルは職場ストレスの 31.9%の分散を説明できることが示された。そのうち、生活・福祉への気遣いが職場ストレスに対する影響力が最も強く、分散の 24%が説明でき、次いでは価値への承認であり、分散の 5.2%が説明でき、仕事サポートは分散の 2.7%が説明できる。F は 16.733 であり、有意確率は $0.000 < 0.05$ であり、回帰モデルの有意さが見られた。

表 64 組織サポートと職場ストレスの回帰行列 (n=425)

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1 (定数) 生活・福祉への気遣い	75.510	1.731		43.626	.000		
	-2.493	.216	-.489	-11.545	.000	1.000	1.000
2 (定数) 生活・福祉への気遣い 価値への承認	89.473	3.008		29.747	.000		
	-2.201	.215	-.432	-10.230	.000	.941	1.063
	-1.392	.249	-.236	-5.585	.000	.941	1.063
3 (定数) 生活・福祉への気遣い 価値への承認 仕事サポート	93.063	3.080		30.211	.000		
	-1.580	.260	-.310	-6.080	.000	.621	1.610
	-1.241	.248	-.210	-5.012	.000	.920	1.087
	-1.130	.276	-.210	-4.096	.000	.615	1.627

出所：筆者作成

表 64 は独立変数に対する共線性の診断である。各独立変数の許容度の値が 0.615~1 との間に介在し、VIF 係数はともに 4 以下であるため、独立変数の間に共線性の問題が存在していないことが示された。一方、生活・福祉への気遣い、価値への承認と仕事サポートは 1%水準で有意であるため、順次に回帰方程式に納められ、この 3 尺度は職場ストレスに対して予測力を持つことが示された。また、職場ストレス得点に対する組織サポートの標準回帰係数は負の値を示した。即ち、知覚される組織サポートのが高いほど、職場ストレスが低くなることが明らかとなった。

標準化された予測方程式は以下の通りである。

職場ストレス $=-0.310 \times$ 生活・福祉への気遣い $-0.210 \times$ 価値への承認 $-0.210 \times$ 仕事サポート

③ 組織サポートが職務満足感に与える影響

組織サポートの3尺度を独立変数とし、職務満足感を従属変数とし、回帰分析を行った。結果は下表に示す

表 65 組織サポート 3 尺度の職場満足感に対する回帰分析の集計 (n=425)

モデル	R	R 乗	調整済みの R 乗	推定値の標準誤差	補正統計量				
					補正 R 方	F 更改	df1	df2	補正 Sig. F
1	.661 ^a	.438	.436	8.7686	.438	329.036	1	423	.000
2	.730 ^b	.532	.530	8.0055	.095	85.496	1	422	.000
3	.735 ^c	.541	.538	7.9408	.009	7.901	1	421	.005

a 予測値 (定数) 生活・福祉への気遣い

b 予測値 (定数) 生活・福祉への気遣い、仕事サポート

c 予測値 (定数) 生活・福祉への気遣い、仕事サポート、価値への承認

出所：筆者作成

表 65 から分かるように、組織サポートの3尺度はともに回帰モデルに納められ、職務満足感に対する予測力によって、順次に生活・福祉への気遣い、仕事サポートと価値への承認である。R乗は0.541であり、モデルは職務満足感の54.1%の分散を説明できることが示された。そのうち、生活・福祉への気遣いが職務満足感に対する予測力が一番強く、分散の43.8%が説明でき、次いでは仕事サポートであり、分散の9.5%が説明でき、価値への承認は分散の0.9%が説明できる。Fは7.901であり、有意確率は $0.005 < 0.05$ であり、回帰モデルの有意さが見られた。

表 66 組織サポートと職務満足感の回帰行列 (n=425)

モデル		非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
1	(定数)	24.537	1.281		19.157	.000		
	生活・福祉への気遣い	2.899	.160	.661	18.139	.000	1.000	1.000
2	(定数)	16.411	1.463		11.219	.000		
	生活・福祉への気遣い	1.862	.184	.425	10.117	.000	.629	1.591
	仕事サポート	1.797	.194	.388	9.246	.000	.629	1.591
3	(定数)	11.852	2.176		5.446	.000		
	生活・福祉への気遣い	1.806	.184	.412	9.834	.000	.621	1.610
	仕事サポート	1.715	.195	.371	8.796	.000	.615	1.627
	価値への承認	.492	.175	.097	2.811	.005	.920	1.087

出所：筆者作成

この部分は独立変数に対する共線性の診断である。表 66 から分かるように、各独立変数の許容度の値が0.615~1との間に介在し、VIF係数はともに4以下であるため、独立変数

の間に共線性の問題が存在していないことが示された。一方、生活・福祉への気遣い、仕事サポートと価値への承認は1%水準で有意であるため、順次に回帰方程式に納められ、この3尺度は職務満足感に対して予測力を有することが示された。また、職務満足感に対する組織サポートの標準回帰係数は正の値を示した。即ち、知覚される組織サポートが高いほど、職務満足感も高くなることが明らかとなった。

標準化された予測方程式は以下の通りである。

職務満足感=0.412×生活・福祉への気遣い+0.371×仕事サポート+0.097×価値への承認

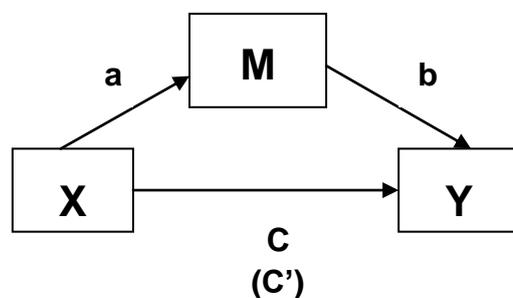
(3) 組織サポートによる職場ストレスと職務満足感との間に及ぼす間接効果検証

① 媒介効果の検証

関連理論と先行研究に基づき、本研究では、職場ストレスにより職務満足感を低減させる直接効果があるだけではなく、また組織サポートを媒介して職務満足感に間接的効果を与えることを仮設した。即ち、組織サポートが職場ストレスの職務満足感に影響を与える過程において、媒介効果を及ぼす。組織サポートの媒介効果を検定するには、逐次的重回帰分析を用いた。

James と Brett (1984) は媒介変数を判断するための必要条件として、以下の3つを取り上げた。(i) 独立変数と媒介変数との間に有意な相関関係がある。(ii) 独立変数と従属変数とは有意に相関する。(iii) 独立変数、媒介変数及び従属変数が同時に存在する場合に、独立変数と従属変数の相関関係は弱まり、或いは無くなる。媒介モデルの概念図を以下のように示す。

図 17 媒介モデルの概念図



出所：Preacher K J; Hayes A F(2008), Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, 40(3), p880 により作成

Baron と Kenny (1986) は更に次のような検定方法を示した²⁴⁴。まず、独立変数と従属変数との関係を調べるために、次の回帰分析を実行する。

$$Y = \text{intercept} + c' X + e \quad (1)$$

独立変数が従属変数に与える効果となる回帰係数 c' が有意であることを確認する場合に、次に独立変数が媒介変数に与える影響を調べるために、回帰モデルを調べる。

$$M = \text{intercept} + aX + e \quad (2)$$

ここも有意であることが確認された場合、最後のステップとして、式 (1) に媒介変数を投入する。

$$Y = \text{intercept} + cX + bM + e \quad (3)$$

この式 (3) で c も有意である場合、ほぼ媒介変数の媒介効果が確認できることが示され、部分的媒介効果と呼ぶ。一方、 c が有意でない場合、完全媒介効果と呼ぶ。そのうち、式 (1) と (2) の回帰分析は媒介変数が存在する基礎であり、最後の式 (3) の回帰モデルは媒介変数が存在するキーポイントである。

前記の職場ストレス、職務満足感、組織サポートの三者間相関分析から分かるように、職場ストレスと職務満足感、組織サポートと職場ストレス、職務満足感との間に有意な相関関係がある。即ち、媒介変数が存在する前提条件を満たす。次いでは、組織サポートが職場ストレスと職務満足感との間に及ぼす媒介効果を検定する。検定結果は下表に示す。

表 67 職場ストレスの職務満足感に対する回帰モデル集計 (n=425)

モデル	R	R 乗	調整済みの R 乗	推定値の標準誤差	補正統計量				
					補正 R 乗	F 補正	df1	df2	補正 Sig. F
1	.610 ^a	.372	.370	.79359723	.372	250.233	1	423	.000

出所：筆者作成

表 68 職場ストレスの職務満足感に対する回帰係数 (n=425)

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	Sig.
	B	標準誤差	ベータ		
1 (定数)	.000	.038		.000	1.000
Zscore(職場ストレス)	-.610	.039	-.610	-15.819	.000

出所：筆者作成

表 67、68 から分かるように、 $Y = \text{intercept} + c'X + e$ (1) の回帰係数 c' は -0.610 であり、 $p < 0.005$ 、有意であるため、次の検定ステップに入る。

表 69 職場ストレスの組織サポートに対する回帰モデル集計 (n=425)

モデル	R	R 乗	調整済みの R 乗	推定値の標準誤差	補正統計量				
					補正 R 乗	F 補正	df1	df2	補正 Sig. F
1	.563 ^a	.317	.316	.82720873	.317	196.635	1	423	.000

出所：筆者作成

表 70 職場ストレスの組織サポートに対する回帰係数 (n=425)

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	Sig.
	B	標準誤差	ベータ		
1 (常量)	.000	.040		.000	1.000
Zscore(職場ストレス)	-.563	.040	-.563	-14.023	.000

出所：筆者作成

表 69、70 から分かるように、 $M = \text{intercept} + aX + e$ (2) の回帰係数 $a = -0.563$ であり、 $p < 0.005$ 、有意であるため、最後の検定ステップに入る。

表 71 職場ストレス、組織サポートの職務満足感に対する回帰モデル集計

モデル	R	R 乗	調整済み の R 乗	推定値の 標準誤差	補正統計量				
					補正 R 乗	F 補正	df1	df2	補正 Sig. F
1	.753 ^a	.568	.566	.65911930	.568	276.986	2	422	.000

出所：筆者作成

表 72 職場ストレス、組織サポートの職務満足感に対する回帰係数

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	Sig.
	B	標準誤差	ベータ		
(定数)	.000	.032		.000	1.000
1 Zscore(職場ストレス)	-.308	.039	-.308	-7.947	.000
Zscore(組織サポート)	.536	.039	.536	13.828	.000

出所：筆者作成

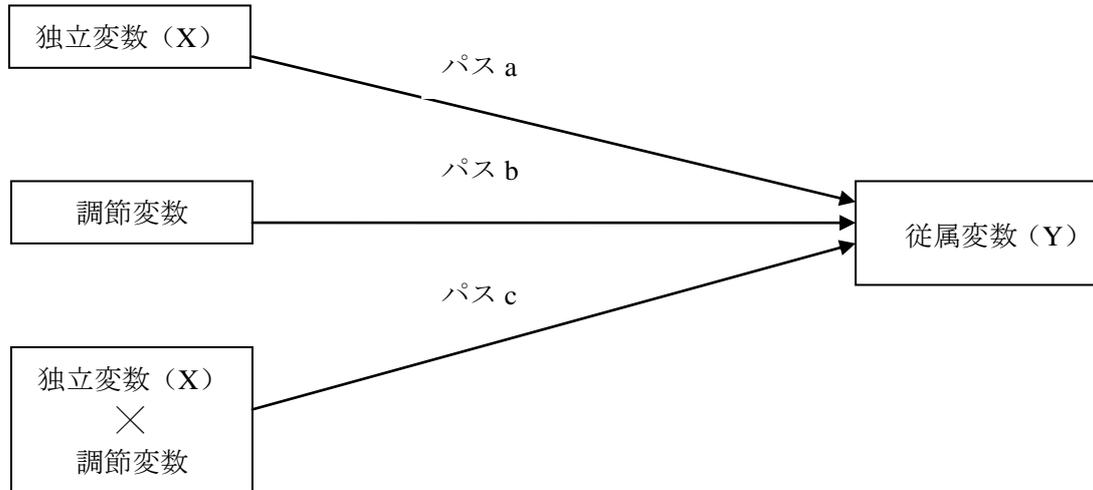
表 71、72 から分かるように、式 (3) $Y = \text{intercept} + cX + bM + e$ の b は 0.536 で、 $p < 0.001$ で有意である。 a 、 b はいずれも有意である。一方、 c' は -0.610 であり、 c は -0.308 であり、絶対値が明らかに減少した。 p は 1% の水準で有意であるため、組織サポートの部分的媒介効果が確認された。ここでは、職場ストレスが職務満足感に影響を与える過程における、組織サポート以外の媒介変数の存在が推定される。媒介効果が職務満足感の 19.6% の分散を説明できる。(0.566 - 0.370 = 0.196)

② 調整効果の検証

前記の文献レビューから分かるように、組織サポートは媒介変数だけではなく、また調整変数として、職場ストレスの職務満足感に与える効果の強さに影響を及ぼす。これは既に多くの学者により検証されている。本研究では組織サポートの職場ストレスが職務満足感に対する影響過程における調整効果を検討しようと思う。

調整効果を検証するには、階層的回帰分析を用いた。まず、独立変数と調整変数のデータを標準化（即ち変数 - その平均値）してから、次の 3Step によって各変数の説明率を検討する。まず Step1 では、(i) 独立変数の得点、(ii) 調整変数の得点を予測式に投入し、説明率 R_1^2 が得られる。次に、Step2 では (ii) 調整変数の得点を予測式に追加投入し、説明率 R_2^2 が得られる。最後に Step3 では、(iii) 独立変数の得点、調整変数の得点の交互作用を予測式に投入し、説明率 R_3^2 が得られた。その際、各変数投入前の説明率と投入後の説明率との差により説明率の増分を求め、有意性を検討する²⁴⁵。調整効果を検証する基本的原理は図 18 に示す。

図 18 調整効果の基本原則



出所：劉軍(2008)、管理研究方法-原理与应用、第 14 章 回归方法与调节/中介效应检验、中国人民大学出版社 p232

本研究では、職場ストレスを独立変数とし、職務満足感を従属変数とし、組織サポートを調整変数とし、階層的重回帰分析を行った。調整効果の分析結果は以下のとおりである。

表 73 組織サポートによる職場ストレス-職務満足感に対する調整効果の結果

モデル	R	R 乗	調整済みの R 乗	推定値の標準誤差	補正統計量				
					補正R 乗	F 補正	df1	df2	補正Sig. F
1	.610 ^a	.372	.370	.79359723	.372	250.233	1	423	.000
2	.753 ^b	.568	.566	.65911930	.196	191.215	1	422	.000
3	.757 ^c	.574	.571	.65519704	.006	6.068	1	421	.014
a、予測変数 (定数) Zscore (職場ストレス)									
b、予測変数 (定数) Zscore (職場ストレス)、Zscore(組織サポート)									
c、予測変数 (定数) Zscore (職場ストレス)、Zscore(組織サポート)、M									

表 74 組織サポートによる調整効果回帰係数

モデル		非標準化係数		標準化係数	t	Sig.
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	.000	.038		.000	1.000
	Zscore(職場ストレス)	-.610	.039	-.610	-15.819	.000
2	(定数)	.000	.032		.000	1.000
	Zscore(職場ストレス)	-.308	.039	-.308	-7.947	.000
	Zscore(組織サポート)	.536	.039	.536	13.828	.000
3	(常量)	-.040	.036		-1.123	.262
	Zscore(職場ストレス)	-.318	.039	-.318	-8.203	.000
	Zscore(組織サポート)	.536	.039	.536	13.916	.000
	M	-.071	.029	-.079	-2.463	.014

出所：筆者作成

表 73、74 から分かるように、まず、Step1 において、職場ストレスを投入した場合の説明率 (R_1^2) の増分は、職務満足感の得点において有意であった ($p < 0.001$)。また、職務満足感得点に対する職場ストレスの標準化回帰係数は負の値を示した。即ち、職場ストレスの得点が高いほど、職務満足感の得点が低くなることが明らかとなった。一方、Step2 において、組織サポート得点を投入した場合の説明率 (R_2^2) の増分も職務満足感の得点において有意であった ($p < 0.001$)。職務満足感得点に対する組織サポートの標準化回帰係数は正の値を示した。即ち、組織サポートの得点が高いほど、職務満足感の得点が高いことが明らかとなった。最後の Step3 において、職場ストレスと組織サポート得点の交互作用を投入した場合の説明率 (R_3^2) の増分は職務満足感において 5%水準で有意であった。即ち、職場ストレスと組織サポートとの交互作用が認められた。

前記の分析により、組織サポートは職場ストレスと職務満足感の間における媒介効果と調整効果が確認された。即ち、職場ストレスが職務満足感に直接的に影響するだけではなく、組織サポートを媒介して職務満足感に間接に影響を与えることができる。職場ストレスが高いほど、従業員が知覚する組織サポートが低くなる。それにより職務満足感が低くなる。一方、組織サポートには、職場ストレスの職務満足感に対する影響の強さを緩和する調整効果もある。即ち、従業員の知覚する組織サポートの高低により、職場ストレスの職務満足感に及ぼす効果の強さに影響を与える。知覚される組織サポートが高いほど、職場ストレスの職務満足感に対する影響力が弱くなる。

第 4 節. 結果と考察

実証研究 I では、在中日系企業従業員を対象に、その職場ストレス、職務満足感と組織サポートの関連を考察した。調査データの統計分析により、本研究に設定された研究仮説の検証を表 74 に示す。以下では本研究の結果について詳しく検討と分析をしようと思う。

1. 検証結果の整理

本研究が提唱した理論モデルに基づいて設定された仮説の検証結果を表 74 に示す。

表 75 本研究の仮説検証整理

研究仮説	検証結果
1. 在中日系企業の従業員の最大の職場ストレスと職務不満足要素	成立
仮説 1 (1) 在中日系企業の従業員の最大の職場ストレスはキャリア発達に由来する	成立
仮説 1 (2) 在中日系企業の従業員の最大の職務不満足要素は仕事のリターンに対する不満足	成立
2. 外的職場ストレスと職務満足感とは負の相関性を有する	成立
仮説 2 (1) 役割の曖昧さと職務満足感とは負の相関性を有する	成立
仮説 2 (2) 役割の葛藤と職務満足感とは負の相関性を有する	成立
仮説 2 (3) 人間関係と職務満足感とは負の相関性を有する	成立
仮説 2 (4) 組織構造・風土とキャリア発達と職務満足感とは負の相関性を有する	成立

3. 組織サポートと職場ストレスとは負の相関性を有する	成立
仮説 3 (1) 仕事サポートと職場ストレスとは負の相関性を有する	成立
仮説 3 (2) 価値への承認と職場ストレスとは負の相関性を有する	成立
仮説 3 (3) 生活・福祉への気遣いと職場ストレスとは負の相関性を有する	成立
4. 組織サポートと職務満足感とは正の相関性を有する	成立
仮説 4 (1) 組織サポートの仕事サポートと職務満足感とは正の相関性を有する	成立
仮説 4 (2) 組織サポートの価値への承認と職務満足感とは正の相関性を有する	成立
仮説 4 (3) 組織サポートの生活・福祉への気遣いと職務満足感とは正の相関性を有する	成立
5. 組織サポートが、職場ストレスと職務満足感との間に間接効果を及ぼす	成立
仮説 5 (1) 組織サポートが職場ストレスと職務満足感との間に媒介効果を及ぼす	成立
仮説 5 (2) 組織サポートが職場ストレスと職務満足感との間に調整効果を及ぼす	成立

以下は本研究の研究結果に対して詳しく分析検討しようと思う。

2. 在中日系企業の従業員の職場ストレスと職務満足感の差異の分析と考察

(1) 在中日系企業の従業員の職場ストレスの全体状況及び差異分析

①職場ストレス全体状況分析および次元別分析

本研究の理論モデルでは、職場ストレスを仕事そのもの、役割関連、人間関係、キャリア発達と組織構造と風土、という 5 次元に分けた。予備調査において、探索的因子分析によりこのモデルの妥当性を検証した結果、5 次元が抽出されたが、予想されたモデルと食い違いが見られた。探索的因子分析の結果により、理論モデルを補正し、仕事そのもの、役割の曖昧さ、役割の葛藤、人間関係と組織構造・風土とキャリア発達の 5 次元にした。これにより役割関連のストレスを更に細分化する必要があることが示された一方、キャリア発達が組織の構造や管理スタイルに密接な関係があることも明らかにされた。

調査結果により、在中日系企業の従業員の全体的職場ストレスはやや低いレベルにあり、全体的職場ストレスは大きくないことが示された。これは個別インタビューの結果とはやや外れた結果となった。考えられる原因として、以下の 2 つを取り上げる。

第一に、本研究の調査結果により、在中日系企業の従業員が知覚する組織サポートのレベルが比較的に高いことに関係があると考えられる。即ち、組織サポートは職場ストレスに対して直接低減効果を及ぼす。第二に、日系企業の組織構造や経営特徴に関係があると思う。伝統的な日本企業には雇用の安定を前提とする終身雇用制が普遍的な雇用システムとして存在し、社会に大きな影響を及ぼしてきた。一方、中国に進出した日系企業は、現地の実情に合わせるために長期的雇用から短期的雇用、即ち、終身雇用から契約制に転換を余儀なくされているのが一般的である。それにしても、多くの日系企業は慣行の長期雇用の色彩が多少見られ、企業の様々な制度や施策に反映されている。例えば、やむを得ない時ではない限り、リストラしない。余剰人員を企業内部で消化するか、または関連企業へ派遣し、ローテーションによって配置する。一方、従業員の基本給を削減しないことを前提に、ボーナス、各種の手当て、福祉費用などを調整することによりコスト削減を実現する。2008 年に全世界に波及した金融危機の際に、多くの日系企業は従業員の有給休暇の集中手配や、週四日勤務制の導入、一部あるいは完全操業停止、生産停止の上での従業員への長期休暇の手配などの方法を通じて、出来る限り最小限のリストラで労働コストを切り詰めている。

この点については中国の従業員から高く評価された。個別インタビューの対象者のほぼ全員が日系企業の雇用の安定さについて認めた。そのため、よほど大きなミスを犯さない限り、解雇されていないことを前提に、従業員が安心して企業で働くことができ、心理的な緊張感やストレスも比較的緩和されるが考えられる。

職場ストレスの具体的な尺度を見ると、強さの高い方から順に組織構造・風土とキャリア発達、仕事そのもの、役割の葛藤、人間関係と役割の曖昧さとなる。そのうち、前の2つの尺度の得点はいずれも中央値以上であることから、従業員がこの2つの側面に感じるストレスがやや高いことが示された。一方、本研究の仮説を検証するために、キャリア発達の2項目を抽出して平均値を算出した結果、3.184と最も高い数値となり、在中日系企業の従業員が感じるキャリア発達からのストレスが一番大きいことが示された。これによって、本研究の第1の仮説が検証された。

伝統的な日本企業の人事考課、昇進制度は、個人の能力だけではなく、勤務年数や資格などの年功的な要素も考慮されるのが一般的である。中国に進出する日系企業は現地の事情に合わせて人事考課、昇進制度を多少調整したが、欧米企業より年功序列的な色彩が濃い。また、同一年齢層（勤続年数）の従業員の賃金格差が少なく、昇進についても、先輩が後輩より早く出世することも合理的と考えられ、昇進スピードがアメリカ企業より遅いのは一般的である。さらに、委託加工をメインとする製造業は、現場の従業員の賃金が欧米企業に比べて競争力を有さない。今回の調査では、中間管理職や経営陣が多く占めている日系企業の従業員と一般社員が主流である米国系企業の従業員との激しい賃金差から明らかにされる。また、評価制度について、上司の好き嫌いが基準となるといった制度上の不備、評価基準があっても公表しない、或いは結果のフィードバックをしていないなど、客観性、公平性、透明性に欠けている問題点もしばしば指摘されている。今回の調査結果から見ると、中国の現地スタッフが日系企業の典型的な年功序列の賃金、昇進および評価制度が反映される経営手法、組織構造・風土に対し、多少の違和感を感じとれる。

② 人口統計学変数および制御変数による差異分析

人口統計学の変数から見ると、在中日系企業の従業員の職場ストレスは一部の変数において有意な差が見られた。年齢階層別に見ると、全体的に有意な差が見られていない。ただし、役割の曖昧さに関しては、30歳以下の従業員が感じるストレスが他の年齢層より高いことが示された。また、相対的に言えば、41～45才と30才以下の従業員が感じるストレスがやや高い。41～45年齢層の従業員は殆ど改革開放の初期段階に日系企業に入社した方であり、必ずしも高等教育を受けたわけではない。自分の勤勉で地道に働くことによりある程度の技能を身につけ、会社の管理職や技術担当になった人もいる。しかし、業界の著しい変化や高素質の若手社員に直面する時に、学習能力と自己向上能力の面における著しい不足を感じる。また、この年齢層の従業員の身心的健康状態を考慮すると、職場からのストレスを感じやすいと考えられる。一方、30才以下の年齢層の従業員は社会に入っても人間が殆どであり、それまでの学校生活と全く異なる職場環境、人間関係に直面する時に、戸惑いや仕事の挫折感が生じやすいと予測される。

性別に見ると、人間関係以外に、男女間に有意な差はほぼ見られない。一方、男性が人間関係で感じるストレスは意外にも女性より大きい。これは女性が対人関係を重んじ、人間関係からのストレスを感じやすく、また、腹を探り合って暗闘することが好きである、という一般的な先入観とはかなり異なる。考えられる原因として、女性は感情的欲求を男

性より強く求め、職場では友達ができやすい。また、男性より上司や同僚からのサポートを容易にもらえるため、仕事上のストレスを緩和できると考えられる。一方、日系企業では女性が男性のように重要なポストに就くのが少ないため、人間関係の面では男性より単純であることも考えられる。全体的に見ると、男性の職場ストレスが女性より大きいことが分かった。

学歴という側面から見ると、短大以下の学歴を持つ従業員が仕事そのものを除き、人間関係を初めとする 4 尺度で感じるストレスが他の学歴層の従業員より高い。これは短大以下の学歴を持つ従業員は事務のような単純労働に従事する可能性が大きく、仕事に必要とされる技能が複雑ではないであるため、人間関係の対処により力を入れると考えられる。一方、学歴レベルが低いため、産業構造変化や技術革新・情報化の進展につれ、自己の能力欠如や企業再編などによる人員削減に対してストレス感を抱えやすい。

勤務年数を見ると、全体的職場ストレスに関して、グループ間で有意な差が認められていない。相対的に言えば、勤務 20 年以上の従業員が役割関連で感じるストレスがやや大きい。会社で長く働いたがまだキャリアの方向性を見出せず、特に適切な役職には昇進できない従業員は自分の役割に対して疑惑を生じる可能性があることが考えられる。一方、勤務 20 年以上の従業員のサンプル数は 5 人に限られるため、サンプル全体に対する説明力が高くないとされる。同時に勤務年数が 5 年以下の従業員は、仕事に対する不慣れや自己の組織内における位置づけに対して曖昧な部分が多く、これによって役割関連のストレスが生じやすくなる。

職務内容において、職場ストレス全体としては顕著な差異が見られる。即ち従事する職務内容によって従業員が感じる職場ストレスの強さも著しく異なる。そのうち、生産管理の仕事に従事する従業員が感じるストレスが最も高く、人事総務に携わる従業員より遥かに上回る。個別尺度において顕著な差異が見られるのは人間関係であり、同様に生産管理の仕事に従事する従業員が感じるストレスが最も高い。未だに委託加工を中心とする在中日系企業においては、生産管理の仕事に従事する従業員が感じるストレスが最も高いのは不思議ではない。仕事そのものにおいて研究開発に従事する従業員が感じるストレスが最も高い。科学技術の進歩につれ、他社がコピーできないコア技術こそ企業間の競争力である。これによって研究開発に従事する従業員に、より一層高いレベルが求められている。従って、仕事そのものに直面する時に、より多くのストレスを感じやすくなる。

役職の面において、人間関係と組織構造・風土とキャリアアップ尺度において、顕著な差異が示された。人間関係において、中間管理職が感じるストレスが最大であり、一般社員より遥かに上回る。これにより中間管理職が上司と部下との板ばさみで人間関係の調節に苦しんでいることが示された。一方、組織構造・風土とキャリア発達において、現場管理職が感じるストレスが中間管理職や経営陣より遥かに上回る。更にキャリア発達の項目を抽出して、役職因子における一元配置分散分析の結果を見ると、顕著な差異が見られる。一般社員と現場管理職が感じるキャリア発達に由来するストレスが中間管理職や経営陣より遥かに大きいことが一目瞭然である。

月給については、収入に仕事そのものと役割関連という下位尺度において、大きな差異が見られる。月給が 9000 元以上の従業員は仕事そのものに感じるストレスが最大であり、月給が 3000 元以下の従業員より大いに上回る。逆に、役割関連の面において、月給が 3000 元以下の従業員が感じるストレスは月給が 9000 元以上の従業員より遥かに高い。これは月給が 9000 元以上の従業員の殆どは管理職或いは技術職の中堅であるため、自ら責任の重さ

を痛感し、仕事そのものからのストレスを抱えやすい。一方、月給 3000 元以下の従業員の多くは入社して間もない社員であるため、仕事にまだ順調にこなすことができず、役割関連のストレスを感じやすいものと考えられる。

婚姻尺度において、全体的に職場ストレスの差異は大きくない。

(2) 在中日系企業従業員の職務満足感における差異分析

在中日系企業の職務満足感は楽観視できない。全体の平均値は 2.732 であり、中央値の 3.0 より低い。具体的な尺度から見ると、仕事協力の平均値は 3.307 であり、中央値の 3.0 より高い他に、残りの尺度の平均値はいずれも 3 以下であり、全体的職務満足感は低いと示された。そのうち、仕事のリターンの平均値は最も低いもので 2.368 であることから、本研究の第 2 の仮説が検証された。即ち、在中日系企業従業員の最大の職務不満足要素は給与や福祉などに関する仕事のリターンに対する不満足である。

人口統計学変数や制御変数による職務満足感に対する差異分析について、在中日系企業の従業員の職務満足感の一部の変数上に差異が見られる。

年齢層において、全体的職務満足感における差異は顕著ではない。相対的に言えば、36～40 歳の年齢層の従業員の職務満足感が比較的に高く、30 歳以下の従業員の満足感が概して低く見える。これは 36～40 歳の年齢層の従業員は一定の勤務経験を有し、多くは現場管理職以上の役職につけ、給与や福祉が相対的に安定しているため、仕事に対する満足感もやや高いことが考えられる。一方、30 歳以下の従業員は仕事についてまだ短いため、給与や福祉、人間関係の適応、更に企業の経営スタイルに適応するまでにまだ時間が掛かるため、不満足要素も多くなると考えられる。

性別において、全体的に男性の職務満足感は女性より高い。特に仕事そのものと個人成長の面において、男性の職務満足感女性より遥かに上回る。日系企業が従来からの女性より男性に基幹的職務を担当させる慣行があり、女性は企業では人事・総務など補助的な職務に付くのが一般的である。これは、男女平等が提唱されてきた中国において、女性従業員の職務不満足を引き起こす要因の 1 つにいえるであろう。

職務満足感は学歴尺度において全体的に著しい差異が見られた。大学院及びそれ以上の従業員の職務満足感は短大の学歴を持つ従業員より明らかに高いことが分かった。特に個人成長と仕事協力の面において、大学院及びそれ以上の学歴を持つ従業員の職務満足感他の学歴の従業員より明らかに高い。中国は日本と同様に、学歴重視の社会である。従業員の学歴が高いほどしばしば重任を任せられ、昇進と昇給の面においてもより多くのチャンスが与えられる。そのため、このグループの職務満足感他のグループより高くなる傾向がある。

勤務年数による従業員の職務満足感における差異は顕著ではない。各尺度においても有意な差が見られていない。相対的に言えば、仕事そのものにおいて、勤務年数が 10～15 年の従業員の職務満足感が一番高い。仕事のリターンについては、勤務年数が長いほど満足感が高くなる傾向が見られる。個人成長においては、勤務年数が 15～20 年の従業員の職務満足感が最も高い。仕事協力において満足感が最も高いのは勤務年数が 20 年以上の従業員である。同時に、勤務年数が 15～20 年の従業員においては経営管理、更に全体的職務満足感における得点も最も高い。

統計により、職務内容による職務満足感の差異は顕著である。特に個人成長と経営管理の面に反映される。個人成長において職務満足感が高いのは営業マーケティングの仕事に

従事する従業員である。経営管理面において得点が高いのは人事総務に携わる従業員である一方、生産管理に携わる従業員がこの面における満足感が最も低い。仕事のリターンにおいて満足感が一番高いのは人事総務に携わる従業員である。これは、これらの従業員の仕事が相対的に楽であるため、日系企業の給与福祉が自分の労働に見合うと思ひ、満足感を感じやすい可能性があると考えられる。

役職による従業員の職務満足感も明らかに異なる。経営陣の職務満足感他他の役職の従業員より明らかに高く、特に仕事そのもの、個人成長と仕事協力の面に現れている。これは多くの学者たちの研究結果と一致している。

収入による従業員の職務満足感にも顕著な差異が見られる。尺度ごとにみると、仕事のリターンと個人成長の面に著しく見える。収入が高まるにつれ、会社に対して肯定的な評価を示す傾向が見られる。

職場ストレスと同様に、婚姻状況が従業員の職務満足感に対する影響も大きくない。全体的に見ると、既婚者の職務満足感未婚者と離婚者より高い。家庭は精神的・物理的よりどころでありうるとともに、ソーシャルサポートの1種として、既婚者の心理的状态を安らげ、その職務態度にプラスの影響を与えると推測できるであろう。

3. 在中日系企業従業員の職場ストレス、組織サポート、職務満足感の関連の分析と検討

(1) 職場ストレスと職務満足感との関連

相関分析と多重回帰分析により、職場ストレスと職務満足感との関係を確認した。主に以下の結論が得られた。

本研究の相関分析により、職場ストレスは職務満足感の5尺度及び全体的職務満足感との間に0.01の水準で強い負の相関関係が示された。具体的な尺度を見ると、仕事そのもの以外の4尺度では職務満足感の5尺度及び全体的職務満足感との間に強い負の相関関係が示された。即ち、外的ストレスに対する知覚が高いほど、職務満足感は低くなる。一方、仕事そのものという尺度は職務満足感の5尺度及び全体的職務満足感とはほぼ無相関であることが示された。更なる逐次多重回帰分析から示されるように、仕事そのものという尺度は職務満足感全体に対してある程度の相関性が見られ、且つ職務満足感に正の予測力があると示された。これは中国学者許小東(2004)等の研究と合致するところがある。

仕事そのものという尺度以外に、職場ストレスの他の2尺度は職務満足感にある程度の負の予測力があり、そのうち組織構造・風土とキャリア発達の予測力が最も大きく、次いで人間関係が続く。

前記のように、相関分析と回帰分析の結果により、仕事そのものという尺度以外に、職場ストレスの他の4尺度はいずれも職務満足感との間に強い負の相関関係が見られる。即ち、外的ストレスが大きいほど職務満足感は低くなる。従って、従業員の職務満足感を向上させるために、外的ストレスの従業員に対する悪影響を軽減させるとともに、内的ストレスが職務満足感に対する促進効果を向上させる必要があると考えられる。

(2) 職場ストレスと組織サポートとの関連

本研究の分析結果により、在中日系企業の従業員の職場ストレスと組織サポートとの間に一定の相関性が存在し、且つ組織サポートの各尺度は職場ストレスとはほぼ負の相関関係が確認された。これはGeorge(1993), Eisenberger(2002)の研究結果とほぼ同じである。一方、職場ストレスの仕事そのものという尺度が、組織サポート全体とはほぼ無相関であ

ることが検証された。また、仕事そのものは組織サポートの生活・福祉への気遣い尺度と5%水準で有意な正の相関が見られる以外には、他の2尺度との相関関係が確認されていない。組織が従業員の生活・福祉を気遣えば気遣うほど、従業員の仕事に対する積極的な意欲や責任感がかきたてられ、仕事そのものは従業員のストレスに対処する資源となると考えられる。

一方、組織サポートは職場ストレスの他の外的ストレスとは強い負の相関が見られるため、即ち、従業員が自覚する組織サポートが強いほど、職場ストレスによる悪影響を軽減できる。職場ストレスに対する組織サポートの直接低減効果が認められた。

従って、組織は従業員のストレスマネジメントをする場合、組織サポートの役割を十分に発揮すべきである。同時に多重回帰分析の結果により、職場ストレスに対して最も予測力がある変数は生活・福祉への気遣いであり、次いで価値への承認であることが示された。即ち、組織は従業員に対してサポートする際に、仕事上で必要とされるサポートを与える以外に、従業員の健康、生活、福利厚生に配慮し、従業員の自己価値や会社に対する貢献を認め、物質と精神の両面からサポートを与えて初めて、より良い効果が得られる。

(3) 組織サポートと職務満足感との関連

研究分析の結果により、組織サポートの各尺度と職務満足感の各尺度との間にいずれも強い正の相関が確認された。即ち、組織サポートは従業員の帰属感、達成感などの社会的感情欲求を満たすことにより、従業員の自覚と意欲を向上させ、従業員の職務満足感が向上する。これは国内外の学者の先行研究の知見と同様な傾向が示された。そのうち職務満足感に対する予測力が最も強い組織サポートの尺度は、生活・福祉への気遣いであり、次いで仕事サポートが続く。即ち、従業員が知覚する組織の自分の生活・福祉に対する配慮が高いほど、仕事に対する満足感も高くなる。これによって従業員の職務満足感を向上させるには、組織サポートの重要性を見落とすことができない。

(4) 組織サポートによる職場ストレスと職務満足感との関連に及ぼす間接効果

階層的回帰分析を用いて組織サポートの職場ストレスと職務満足感との間に及ぼす間接効果を分析した。その結果、組織サポートが職場ストレスの職務満足感に対する影響過程において、部分的な媒介効果と調整効果が確認された。即ち、職場ストレスが従業員の職務満足感に直接的に効果を及ぼすとともに、従業員の知覚する組織サポートを媒介して、職務満足感に間接効果を及ぼす。一方、組織サポートによって、職場ストレスの職務満足感に与える影響の強さを緩和することができる。

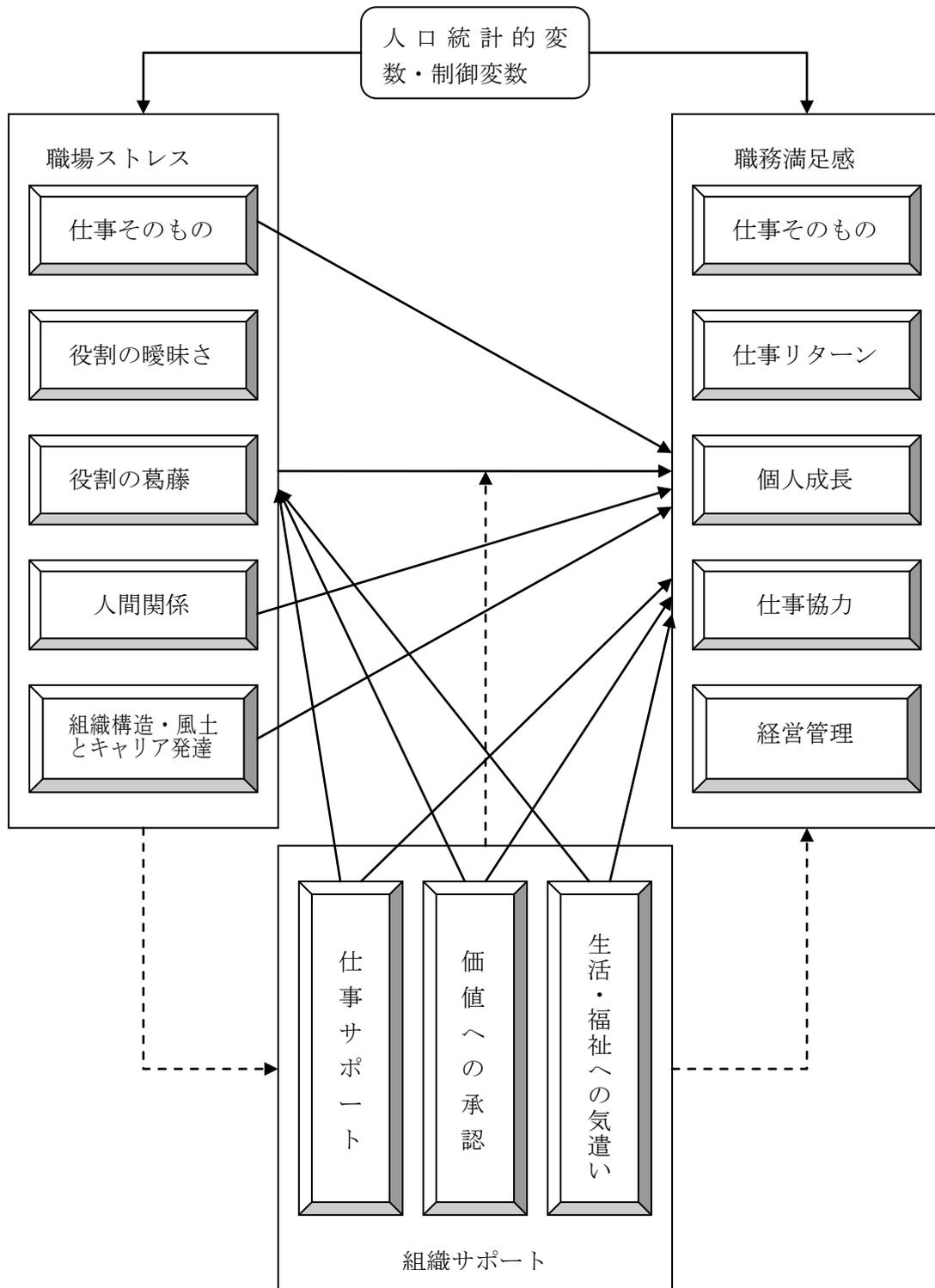
組織サポートは、組織にとって実施可能且つコントロール可能なものである一方、個人が獲得できる資源である。従業員の職場ストレスの低減や、職務満足感の向上において、重要な役割を果たしていると言えよう。

4. モデルの修正

定性的と定量的研究方法で予備調査と正式調査を介して、本研究の提唱した最初の理論モデルをほぼ検証した。同時に前の構想を部分的に補正した。研究結果により補正されるモデルは下図に示す。そのうち、実線の矢印は職場ストレスの3尺度が職務満足感に対する予測効果、また組織サポートの3尺度が職場ストレスと職務満足感に対する予測効果を示す。点線の矢印は組織サポートが職場ストレスと職務満足感との間における部分的媒介

効果と調整効果を示す。

図 19 本研究のモデル修正



出所：筆者作成

第5章 実証調査分析 II 在中日米企業従業員の職場ストレス、職務満足感、組織サポートの比較分析

第1節 研究目的と対象

前記の文献レビューから分かるように、日系企業の中国進出は欧米企業より遅れてはいないが、中国人従業員からの評価、就職の人気度、経営の現地化、人材の採用と確保などの面に関しては、欧米企業に比べて大きな格差がある。本研究では続いて在中米国系企業従業員に対する職場ストレス、組織サポート及び職務満足感の調査データを加え、在中日系企業従業員との比較分析を行う。そして、その相違を見分けることを踏まえて日米企業それぞれの組織特性と対中投資の産業構造の特徴とを組み合わせながら、日米企業の中国人従業員が職場ストレスに現れる相違の原因分析を試みたい。

実証調査 II の研究対象とする在中米国系企業の中国人従業員は、前記の日系企業と同様に、生産管理、研究開発、営業マーケティング及び人事総務の仕事に従事する一般社員と現場管理職、一部の中間管理職および経営陣を含む。

サンプリングについて、無記名の自記式質問用紙を使用し、在中米国系企業におけるホワイトカラー層を中心にアンケート調査を行う。アンケート調査用紙は筆者と良好な関係を有する友人、親族などを經由して関連企業の従業員に質問用紙の配布をお願いした。質問用紙の配布は現場配布と電子メール配布の形で行われ、2012年10月から質問用紙の回収が終わるまでほぼ1ヶ月を続けた。有効な回答は173部である。研究サンプル所属企業の基本状況、および研究サンプルの基本状況は表76、77に示す。

表76 研究サンプル所属企業の基本状況

項目	カテゴリ	社数 (社)	百分比 (%)
企業地域	環渤海地域	7	63.6%
	長江デルタ	2	18.2%
	珠江デルタ	2	18.2%
企業形態	独資	2	18.2%
	合弁	9	81.8%

出所：筆者作成

表76に示すように、実証研究 II の研究サンプルの所属企業のうち、環渤海地域に立地する企業が最も多く、全体の63.6%を占め、長江デルタおよび珠江デルタに立地する企業は、それぞれ企業社数全体の18.2%と18.2%を占めている。また、企業形態に関しては、独資企業は圧倒的に多く占め、全体の81.8%を占めている。

表77 研究サンプルの概要 (n=173)

項目	カテゴリ	人数 (人)	百分比 (%)
年齢 (才)	30以下	94	54.3
	31~35	37	21.4
	36~40	26	15

	41～45	1	0.6
	46～50	8	4.6
	50 以上	7	4.0
性別	男	93	53.8
	女	80	46.2
学歴	短大以下	5	2.9
	短大	19	11
	大学	97	56.1
	大学院及びそれ以上	52	30.1
勤務年数（年）	5 以下	77	44.5
	5～10	49	28.3
	10～15	20	11.6
	15～20	11	6.4
	20 以上	16	9.2
月給（元）	3000 以下	4	2.3
	3000～6000	22	12.7
	6000～9000	41	23.7
	9000 以上	106	61.3
婚姻状況	未婚	82	47.4
	既婚子無	30	17.3
	既婚子有	61	35.3
	離婚	0	-
	別居	0	-
	死別	0	-
職務分野	生産管理	31	17.9
	研究開発	62	35.8
	営業マーケティング	44	25.4
	人事総務	36	20.8
役職	一般社員	84	48.6
	現場管理	40	23.1
	中間管理職	39	22.5
	経営陣	10	5.8

出所：筆者作成

表 77 に示すように、研究対象者となる米国系企業の従業員のうち、年齢については、30 才以下が占める割合が最も多く、54.3%に達している。性別に関しては、男性と女性がそれぞれ 53.8%、46.2%を占めている。学歴については、大学の学歴を持つ従業員が占める割合が最も多く、56.1%である。勤務年数については、5 年以下が占める割合が最も多く、44.5%である。月給の面について、9000 元以上が最も多く、61.3%を占めている。婚姻状況については、未婚者が 47.4%で第一位を占めている。職務分野においては、研究開発の仕事に従事する従業員が占める割合が最も多い 35.8%である。役職については、一般社員が占める割合

が多く、48.6%である。

第2節 研究方法

1. 研究手段

本研究では、在中日系企業従業員の研究手段と同様に、職場ストレス尺度（5 下位尺度・21 項目）、職務満足感尺度（5 下位尺度・17 項目）及び組織サポート尺度（3 下位尺度・9 項目）を使用する。

2. 統計方法

本研究において、記述統計、独立したサンプル T 検定を用いる。

(1) 記述統計

まず、サンプルの基本状況を記述統計する。サンプルの性別、年齢、学歴、勤務年数、婚姻状況などの人口統計学変数や制御変数による分布状況が含まれる。次に尺度それぞれに対する記述統計である。職場ストレス、職務満足感、組織サポートの最大値、最小値、平均値及び標準差などが含まれる。

(2) 独立したサンプルの T 検定

在中日系企業の従業員の職場ストレス、組織サポートと職務満足感との相違を見分けるために、独立したサンプルの T 検定を使用する。

第3節 研究結果と分析

1. 在中米系企業従業員の職場ストレス、組織サポートと職務満足感の全体状況

(1) 職場ストレス各尺度の記述統計

職場ストレス全体及び5つの下位尺度の平均値、標準差、最大値、最小値結果は表 78 に示される通りである。在中米系企業従業員の職場ストレス全体の平均値は 2.75 であり、中央値の 3 より低く、全体はやや低いレベルに置かれている。そのうち、仕事そのものの得点は最も高い 3.482 であり、役割の曖昧さ尺度の得点は最も低い 2.353 である。一方キャリア発達の 2 項目を抽出して平均値を算出した結果は 2.659 である。同時に、仕事そのものにおける標準差も最大の 1.0629 であり、従業員が仕事そのものに対する認識のばらつきが大きいことが示された。

表 78 職場ストレスの各尺度の記述統計 (n=173)

	サンプル数	最小値	最大値	平均値	標準差
職場ストレス	173	1.0	4.4	2.750	.6624
仕事そのもの	173	1.0	5.0	3.482	1.0629
役割の曖昧さ	173	1.0	5.0	2.353	.9650
役割の葛藤	173	1.0	5.0	2.825	.8720
人間関係	173	1.0	4.8	2.504	.8540
組織構造・風土とキャリア発達	173	1.0	4.9	2.719	.8373

出所：筆者作成

(2) 職務満足感各尺度の記述統計

在中米系企業従業員の全体的職務満足感の平均値は 3.147 であり、中央値の 3 より高いことから、全体的満足感はやや高いレベルにあることが示された。そのうち、仕事協力の平均値は最も高く、3.462 である。標準差の面での得点が最も高いのは経営管理の 0.9391 であり、従業員が経営管理の満足感に対する認識におけるばらつきが最も大きい。

表 79 職務満足感各尺度の記述統計 (n=173)

	サンプル数	最小値	最大値	平均値	標準差
職務満足感	173	1.2	5.0	3.147	.6786
仕事そのもの	173	1.0	6.0	3.247	.8945
仕事のリターン	173	1.0	5.0	2.983	.9215
個人成長	173	1.0	5.0	2.983	.8420
仕事協力	173	1.7	5.0	3.462	.6796
経営管理	173	1.0	5.0	3.079	.8962

出所：筆者作成

(3) 組織サポートの各尺度の記述統計

表 80 から分かるように、在中米系企業従業員が知覚する組織サポートの全体平均値は 3.199 であり、中央値の 3 よりやや高い、全体的にやや高いレベルにあることが示された。各尺度の平均値を見ると、価値への承認の平均値が最も高い 3.561 であり、生活・福祉への気遣いは最も低い 2.836 である。仕事サポートの面における標準差が最も高く、従業員の認識差異がみられた。

表 80 組織サポートの各尺度の記述統計 (n=173)

	サンプル数	最小値	最大値	平均値	標準差
組織サポート	173	1.9	5.0	3.199	.6016
仕事サポート	173	1.0	5.0	3.200	.8692
価値への承認	173	1.7	5.0	3.561	.8210
生活・福祉への気遣い	173	1.0	5.0	2.836	.7831

出所：筆者作成

2. 在中日米企業従業員の職場ストレス、組織サポートと職務満足感の差異分析

(1) 職場ストレスにおける日米差異

独立したサンプルの T 検定で検証した結果は表 81、82 に示す。5 尺度は Levene 検定の p 値はいずれも 0.05 以上であるため、2 組が等分散であると示され、等分散を仮定する欄の t 値を見る。在中日米企業従業員は職場ストレス全体において、有意な差は見られていない。

一方、各尺度において、役割の葛藤の p は 0.536 で 0.05 以上である以外に、他の尺度はいずれも 0.05 より小さい。役割の葛藤以外の尺度において、日米企業従業員が感じる職場ストレスに有意な差が見られる。そのうち、仕事そのもの、役割の曖昧さ、人間関係の尺度において、米国系企業従業員が感じるストレスが日系企業従業員より高いのに対し、組

組織構造・風土とキャリア発達の尺度において、日系企業従業員が感じるストレスが米国系企業従業員より高いことが明らかである。

表 81 日米による職場ストレスの差異 (n=425+173=598)

変数/尺度	国別	サンプル数	平均値	平均偏差	平均値の標準誤差
仕事そのもの	日系	425	3.002	1.0034	.0487
	米系	173	3.482	1.0629	.0808
役割の曖昧さ	日系	425	2.027	.9653	.0468
	米系	173	2.353	.9650	.0734
役割の葛藤	日系	425	2.776	.8786	.0426
	米系	173	2.825	.8720	.0663
人間関係	日系	425	2.094	.8380	.0406
	米系	173	2.504	.8540	.0649
組織構造・風土と キャリア発達	日系	425	3.109	.9051	.0439
	米系	173	2.719	.8373	.0637
職場ストレス	日系	425	2.698	.6463	.0314
	米系	173	2.750	.6624	.0504

出所：筆者作成

表 82 職場ストレスの日米による独立変数 T 検定結果 (n=425+173=598)

		等分散性のための Levene 検定		2つの母平均の差の t 検定		
		F	Sig.	t	df	Sig. (双側)
仕事 そのもの	等分散を仮定する	2.989	.084	-5.215	596	.000
	等分散を仮定しない			-5.090	303.246	.000
役割の 曖昧さ	等分散を仮定する	.365	.546	-3.735	596	.000
	等分散を仮定しない			-3.736	319.196	.000
役割の 葛藤	等分散を仮定する	.068	.794	-.619	596	.536
	等分散を仮定しない			-.621	321.256	.535
人間関係	等分散を仮定する	.740	.390	-5.398	596	.000
	等分散を仮定しない			-5.355	313.705	.000
組織構造・風土と キャリア発達	等分散を仮定する	2.749	.098	4.879	596	.000
	等分散を仮定しない			5.042	343.018	.000
職場 ストレス	等分散を仮定する	.118	.732	-.880	596	.379
	等分散を仮定しない			-.871	312.121	.385

出所：筆者作成

(2) 日米による職務満足感の差異

表 83 職務満足感の日米差 (n=425+173=598)

変数/尺度	性別	サンプル	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
仕事	日系	425	2.708	.9130	.0443
	米系	173	3.247	.8945	.0680
仕事の リターン	日系	425	2.368	.8389	.0407
	米系	173	2.983	.9215	.0701
個人成長	日系	425	2.729	.8715	.0423
	米系	173	2.983	.8420	.0640
仕事協力	日系	425	3.307	.8274	.0401
	米系	173	3.462	.6796	.0517
経営管理	日系	425	2.558	.9391	.0456
	米系	173	3.079	.8962	.0681
職務満足感	日系	425	2.732	.6869	.0333
	米系	173	3.147	.6786	.0516

出所：筆者作成

表 84 職務満足感の日米による独立したサンプル T 検定結果 (n=425+173=598)

		等分散性のための Levene 検定		2つの母平均の差の t 検定		
		F	Sig.	t	df	Sig. (双側)
仕事	等分散を仮定する	.001	.976	-6.583	596	.000
	等分散を仮定しない			-6.640	325.100	.000
仕事の リターン	等分散を仮定する	4.502	.034	-7.895	596	.000
	等分散を仮定しない			-7.588	294.043	.000
個人成長	等分散を仮定する	.007	.935	-3.254	596	.001
	等分散を仮定しない			-3.301	329.296	.001
仕事協力	等分散を仮定する	7.210	.007	-2.182	596	.030
	等分散を仮定しない			-2.369	385.253	.018
経営管理	等分散を仮定する	.726	.395	-6.227	596	.000
	等分散を仮定しない			-6.351	333.116	.000
職務 満足感	等分散を仮定する	.146	.703	-6.707	596	.000
	等分散を仮定しない			-6.742	322.640	.000

出所：筆者作成

上記 2 つの表から分かるように、在中日米企業従業員が職務満足感全体においても、個別尺度においても、有意な差が認められる。在中米系企業従業員の職務満足感には日系企業従業員のそれより高いことが示された。とくに仕事そのもの、仕事のリターンと経営管理において、著しい相違が確認された。

(3) 日米による組織サポートの差異

表 85 組織サポートの日米差 (n=425+173=598)

変数/尺度	性別	サンプル	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差
仕事サポート	日系	425	2.961	.8409	.0408
	米系	173	3.200	.8692	.0661
価値への承認	日系	425	3.873	.7665	.0372
	米系	173	3.561	.8210	.0624
生活・福祉への気遣い	日系	425	2.520	.8882	.0431
	米系	173	2.836	.7831	.0595
組織サポート	日系	425	3.118	.6382	.0310
	米系	173	3.199	.6016	.0457

出所：筆者作成

表 86 組織サポートの日米による独立したサンプル T 検定結果 (n=425+173=598)

		等分散性のための Levene 検定		2つの母平均の差の t 検定		
		F	Sig.	t	df	Sig. (双側)
仕事サポート	等分散を仮定する	1.045	.307	-3.129	596	.002
	等分散を仮定しない			-3.085	309.778	.002
価値への承認	等分散を仮定する	5.690	.017	4.424	596	.000
	等分散を仮定しない			4.298	300.371	.000
生活・福祉への気遣い	等分散を仮定する	3.189	.075	-4.081	596	.000
	等分散を仮定しない			-4.303	359.359	.000
組織サポート	等分散を仮定する	.029	.866	-1.434	596	.152
	等分散を仮定しない			-1.470	336.964	.142

出所：筆者作成

上記 2 つの表から分かるように、在中日米企業従業員が組織サポート全体においては、有意な差が認められていないが、個別尺度を見ると、いずれも有意な差が確認された。そのうち、仕事サポートと生活・福祉への気遣いという下位尺度において、在中米系企業従業員が知覚する組織サポート感が高い一方、価値への承認という下位尺度において、日系企業従業員が知覚する組織サポート感が顕著に高いことが明らかである。

3. 調査結果分析

(1) 職場ストレスにおける日米相違

実証調査 II において、在中米系企業従業員の統計データを加え、日系企業従業員との比較分析を行った。研究結果により、在中米系企業従業員の職場ストレス全体もやや低いレベルに置かれている。そのうち、仕事そのものという尺度の平均値が中値の 3 より高い以外に、他の尺度の平均値はいずれも 3 以下である。調査により、在中米系企業従業員が感じる最大の職場ストレスは仕事そのもの (3.482) であり、次いで役割の葛藤が続く。在中日米企業従業員の感じる職場ストレスを比較した結果、職場ストレス全

体において顕著な差異は示されていないが、個別尺度において、役割の葛藤以外で、いずれも有意な差が確認された。そのうち、仕事そのもの、役割の曖昧さ、人間関係の3尺度において、米国系企業従業員の感じるストレスが日系企業従業員のそれより高いのに対し、組織構造・風土とキャリアアップの尺度において、日系企業従業員が感じるストレスが米国系企業従業員のそれより明らかに高いことが明らかにされた。以下は相違が大きい尺度からそれぞれ分析を行う。

まず、仕事そのものについて、これまで多くの研究により、仕事の内容、仕事の基準要求などの要素から構成される仕事そのものに由来するストレスは、むしろ従業員に仕事に対する充実感と満足感を与え、職務満足感との間に高い正の相関関係があることが検証された。即ち、仕事そのものに由来する職場ストレスを適当に高めることにより、従業員のチャレンジ精神を掻き立て、仕事に対する満足感も向上するというものである。今回の調査結果をみると、在中米国系企業従業員が感じる仕事そのものに由来のストレスが高い一方、仕事に対する満足感も高いことから、このような知見を検証した。

近年来、中国の投資環境の変化や消費市場の拡大により、日本企業の対中投資に明らかな変化が現れてきたものの、加工型の組立て製造業を中心に行われる本質は変わっていない。今回の調査から見れば、日系企業で生産管理の仕事に従事する従業員が占める割合は35.3%であるのに対し、米国系企業で同類の仕事に従事する従業員が占める割合は17.9%にすぎない。これに対し、米国系企業で研究開発の仕事に従事する従業員が占める割合は35.8%であり、日系企業の12.5%より遥かに上回っている。委託加工をメインとした製造業の仕事は開発・設計されたものをマニュアル通りに作ればよいため、往々にして単一的、重複的進歩性に欠けるイメージが強い。それは直接現場で作業しない、オフィスにいるホワイトカラー層も同じように感じるであろう。それゆえ、在中日系企業従業員が感じる仕事そのものに由来するストレスが米国系企業従業員より著しく低いことは、単一で充実感や達成感が感じられない仕事自身の特徴によって引き起こされる可能性がある。

次に人間関係について、前記したように、日本企業は組織の内部調和を重要視する傾向が強く見られる。これは日本企業の意味決定方式に著しく反映されている。その代表的なものとして稟議制度が日本的経営の特徴の一つとなっている。企業は経営戦略を決定する際に、経営陣の独断専行ではなく、下位者や関係者全体の衆知を集めて有益な意見を広く吸収した上で決裁するなどしている。これはアメリカ企業慣行のトップダウン方式とは正反対である。このようなボトムアップ方式は事前に根回しなどの時間がかかるため、状況に応じた素早い対処が難しいと批判される一方、トップダウン方式に比べ、事前に大多数の合意を得るため、決裁がなされた後の協調コストが大幅に低下し、決定した案が円滑かつ迅速に実施できるという利点があると評価される。

また、日系企業の内部は個人間、部門間の協調関係を重視し、個人の業績だけではなく、部門全体の責任と業績を強調するため、より調和的な人間関係が生まれやすい。部門全体の業績はみんなが共同に協力して、はじめて達成できるからである。例えば退社時間の後であっても、部門内に仕事が完成していない従業員がいれば、他の同僚も自発的に残り、手伝いをする集団的なサービス残業は慣行となっている。これは日系企業の従業員が感じる人間関係に由来するストレスが小さい理由とも言える。一方、個人能力や競争を強調しているアメリカ企業では、ある程度従業員の間相互サポートの関係を薄め、企業内部の調和的な人間関係の形成に有利ではない。これは在中米国系企業従業員が感じる人間関係に由来するストレスが日系企業従業員のそれより著しく大きいことから分かる。

組織構造・風土とキャリアアップについて、既に分析したように、集団主義対個人主義は日米企業の報酬や昇進、人事考課制度にも大きな影響を及ぼす。アメリカの企業では、個人の尊厳と価値を尊重し、個人の努力と成果を評価する。企業は出来る限り従業員に自由度の高い職場環境を作り出し、創造的に職務を遂行するチャンスを与える。才能があつて職務レベルが要求される基準に達成すれば、誰でも昇給、昇進のチャンスが付与される。アメリカ企業では、能力がある人が短期内で昇進することは稀ではない。

一方、集団主義の日本企業では従業員に対して評価する際に、年功序列的な色彩が濃い。同一年齢層（勤続年数）の従業員の賃金格差が少なく、昇進についても、先輩が後輩より早く出世することも合理的と考えられ、昇進スピードがアメリカ企業より遅いのは一般的である。さらに、委託加工をメインとする製造業は、現場の従業員の賃金が欧米企業に比べて競争力を有していない。また、日系企業の評価制度について、上司の好き嫌いが基準となるといった制度上の不備、評価基準があつても公表しない、或いは結果のフィードバックをしないなど、客観性、公平性、透明性に欠けている問題点もしばしば指摘されている。今回の調査結果から見ると、在中日系企業従業員が感じる組織構造・風土に由来する職場ストレスがやや高く、米国系企業従業員より明らかに高いことから、中国の現地スタッフのこのような典型的な年功序列賃金、昇進および評価制度に反映される日系企業の経営手法、組織構造・風土に対して、多少の違和感が感じられる。

また、日系企業の中国人従業員によるキャリアアップに対するストレス感が高いことから、ある程度日系企業の人材現地化の遅れにつながっていると考えられる。従業員に対する明確なキャリアパスに欠けており、中間管理職以上のポストは本社から派遣された日本人で占められる傾向が強い。「いくら頑張っても、上に行く見通しが無い」、というキャリアアップに覆われた見えない「ガラスの天井」が日系企業に多く存在している²⁴⁶。

役割の曖昧さについて、前記の分析のように、企業内部の調和と仕事上の相互協調を慣行としてきた従来の日本企業では、「柔軟な職務構造」と呼ばれる職務の曖昧さが特徴とされる。即ち、各人の仕事の分担が不明確で、どこで自分の仕事が終わり、どこから他人の仕事が始まるのか分からないと言われている。同時に、米国企業はスペシャリストの人材育成に力を入れるのに対し、日本企業はゼネラリストの人材育成に力をいれ、人事考課と評価の面において、アメリカ企業が「職務中心」に評価するのに対し、日本企業は「職能中心」に評価するイメージが強い。どう見ても集団責任が問われる日系企業のほうが、従業員が感じる役割の曖昧さに由来するストレスが大きいはずである。

しかし、日本企業のこのような曖昧な職務と役割の設置は集団労働という大前提に基づいて築かれたと言える。組織構成員の同質性、暗黙の了解に基づいた高コンテクストによって支えられている。一方、Hofstedeの文化次元により、中国は日本と同様に集団主義の国と分類されるが、実質上、日本の集団主義と大きな違いを呈している。とくに改革開放政策の実施に伴って、中国人の仕事観も変化しつつある。仕事によるキャリアアップを通じて、他人に差をつけ、「立身出世」していくといった願望が、著しく強まっている。つまり、日本人から見れば、中国人は自らの責任範囲を線引きし、自分自身の貢献、成果に対する正当な評価・処遇を求める会社より「個」を重視した個人主義の傾向が強い。このように、柔軟な職務構造を実行する下地が十分に整っていない中、中国に進出している日系企業は、日本的経営のこの部分の導入に対して慎重に扱っている。即ち、現地の事情に合わせて修正し、明確な職務記述書に個人分担の職務内容と職責を記入し、実行しているのが無難である。ここから、安室が指摘したように、日本的経営の海外への適応困難の懸念

が伺える。

(2) 職務満足感における日米相違

職務満足感について、米国系企業従業員は職務全体に対する満足感は、日系企業従業員より高く、特に仕事のリターンと経営管理において、米国系企業従業員が感じる職務満足感が日系企業従業員より遥かに高いことが確認された。これは馬（2000）などの先行研究と一致している。中国人ホワイトカラーの日系企業に対する評価が米国系企業より低いことは根本的に変わってない。

仕事そのものにおいては、前記の職場ストレスの研究結果から分かるように、在中日系企業従業員が感じる仕事そのものに由来のストレスは高くなく、適当な範囲におかれている一方、仕事そのものに対する満足感が低い。本研究でも、職場ストレスの仕事そのものという下位尺度と職務満足感との関連について、ほぼ無相関であることが検証された。即ち、仕事そのものに由来するストレスが低くなっても、高い職務満足感につながるとは限らない。むしろ在中米系企業のように、仕事そのものに由来するストレスがやや高いほうが、仕事からの充実感、達成感を味わえることにより、職務満足感の向上を導く。

仕事のリターンについて、今回の調査結果から、中間管理職や経営陣が多く占めている日系企業従業員と、一般社員が主流である米国系企業従業員との激しい収入差が確認された。米国系企業より、日系企業の賃金水準が競争力を有していないことが今も現実である。

経営管理に関しては、職場ストレスにおける組織構造・風土とキャリア発達にリンクしているが、前記した分析のように、在中日系企業従業員が会社の昇進制度や評価体系といった日系企業の諸経営手法に対して多少の違和感を感じ、それと関連する組織構造・風土とキャリア発達に対する満足感も、米国系企業従業員より低く感じる。

(3) 組織サポートにおける日米相違

知覚する組織サポートについて、価値承認の尺度において、日系企業従業員が知覚する組織サポートが米国系企業従業員より高い他、仕事サポートと生活・福祉への気遣いにおいて、逆の結果となっている。また、組織サポート全体において、相殺効果があるため、有意な差が確認されていない。全体的に日系企業にしても米国企業にしても従業員が知覚する組織サポートはやや高いレベルにあることが示された。また、前記の組織サポートと職場ストレスとの関連から分かるように、組織サポートと職場ストレス全体との間に強い負の相関関係がある。今回の調査では、日米企業従業員が感じる職場ストレスがいずれもやや低いレベルにあることから、やや高いレベルにおかれる組織サポートによる緩和効果が想像できるであろう。

価値への承認の尺度で従業員が感じる組織サポートが高いことから、日系企業が「人間尊重の経営」、「企業は人なり」という経営理念を徹底し、従業員の価値を認め、個々の人格と尊厳を守り、人材を大事にする「人間本位」の経営特徴が反映されている。一方、生活・福祉への気遣いに関しては、日系企業が提供する賃金・福祉と、米国系企業のそれとの格差が示されている。

第6章 研究結論と研究展望

第1節 研究結論

本研究は在中日系企業の従業員を対象に、実証研究の方法で職場ストレス、組織サポートと職務満足感との関係を示し、本文が提出した仮説の検証を行ってきた。さらに、在中米国系企業従業員の調査データを加え、日系企業との比較を行い、在中日系企業従業員の職場ストレス、職務満足感、組織サポートへの更なる分析を試みた。本研究の結論は以下のように要約される。

1、本研究は Cooper ら (1988) 及び日本学者小杉正太郎が開発した職場ストレス尺度等を参考にした上で、個別インタビューの結果を組み合わせて在中日系企業従業員の職場ストレス尺度を作成した。当該ストレス尺度は職場ストレスの諸結果を引き起こす要因-職場ストレスに着目して、仕事そのもの、役割の曖昧さ、役割の葛藤、人間関係、組織構造・風土とキャリア発達という5つの下位尺度に分けられ、21項目から構成される。尺度に対する因子分析、信頼性と妥当性の検証を通じて、当該尺度は統計的に有意であることが確認された。また、本研究ではミネソタ職務満足尺度 (MSQ)、職務記述指標 (JDI) と中国学者盧嘉、時勘 (2002) により開発された職務満足感尺度を参照に在中日系企業従業員の職務満足感尺度を作成した。当該尺度は仕事そのもの、仕事のリターン、個人成長、経営管理という5つの下位尺度、17項目から構成され、信頼性と妥当性の検証を通じて、当該尺度は統計的に有意であることが確認された。

2、本格的なアンケート調査の分析結果により、在中日系企業従業員の全体的職場ストレスはやや低いレベルにあることが示された。具体的な尺度を見ると、やや高いレベルにある職場ストレスは順に、組織構造・風土とキャリア発達、仕事そのものに由来するものである。そのうち、キャリア発達に起因するストレスが最も高い。在中日系企業従業員が自覚する組織サポートは全体的にやや高いレベルにあることが示されたものの、生活・福祉への気遣いという下位尺度がやや低いレベルにあることが示された。在中日系企業従業員の職務満足感には楽観視できない。仕事協力の平均値は中央値より高い以外に、他の尺度の平均値はいずれも中央値以下である。全体的職務満足感が低いレベルにあることが示された。そのうち、日系企業従業員が給与福祉などに関連する仕事のリターンに対する満足感は最も低い。

3、本研究では在中日系企業従業員の職場ストレスと職務満足感に対して記述統計分析を行った。性別、学歴、職務分野、収入などの人口統計的変数および制御変数による違いを一元配置的分散分析を行った結果、以下の主要結論が得られた。男性従業員は人間関係の面において、女性より大きなストレスを感じている。仕事そのものの要素以外に、短大以下の学歴を持つ従業員が感じるストレスが他のグループの従業員より大きい。職務分野については、生産管理の仕事に従事する従業員の感じるストレスが最も大きく、人事総務に従事する従業員の感じるストレスが最も小さい。役職別に見ると、中間管理職の感じる人間関係のストレスが最も大きい。キャリア発達の面において、一般社員と現場管理職が感じるストレスは中間管理職や経営陣のそれを遥かに上回る。職務満足感について、全体的に言えば、男性の職務満足感より高く、とくに仕事そのものと個人成長の面において有意な差が認められた。大学院及びそれ以上の学歴を持つ従業員の職務満足感より短大の従業員より明らかに高く、とくに個人成長と仕事協力の面で顕著な差が見られる。個人成長の面において職務満足感が最も高いのは営業マーケティングの仕事に従事する従業員

であり、経営管理の面での得点が最も高いのは人事総務に従事する従業員であり、仕事のリターンにおいて最も満足するのは人事総務に従事する従業員である。

4、本研究は実証研究を通じて職場ストレスと職務満足感との関連を検証した。研究結果により、職場ストレスの種類の違いにより、職務満足感に対する影響も異なる。仕事そのものを除き、職場ストレスの他の 4 つの下位尺度はいずれも職務満足感全体およびその 5 つの下位尺度とは強い負の相関関係が確認された。即ち、外的職場ストレスが大きいほど、職務満足感は低くなる。更なる多重回帰分析により、仕事そのものの尺度は職務満足感とやや低い相関性があり、且つ職務満足感に対して正の予測力を持つことが確認された。即ち、内的職場ストレスが職務満足感に対して、ある程度の促進効果を有する。また、職場ストレスの他の 3 つの下位尺度も職務満足感に対してある程度の予測力を有し、そのうち、組織構造・風土とキャリア発達の予測力が最も大きく、次いで人間関係となった。

5、階層的回帰分析により組織サポートの職場ストレスと職務満足感の間における部分的な媒介効果と調整効果が確認された。職場ストレスが職務満足感に対して直接に影響を与える他に、組織サポートを媒介して職務満足感に対して間接の効果を及ぼすこともできる。また、組織サポートは調整変数として、職場ストレスの職務満足感に与える影響の強さに効果を及ぼす。即ち、従業員が自覚する組織からのサポートが高いほど、職場ストレスの職務満足感に対する影響程度を軽減できると考えられる。

6、在中日米企業従業員の比較分析により、職場ストレス、職務満足感及び組織サポートにおいて、ある程度の相違が確認された。そのうち、職場ストレスについて、在中日系企業従業員が感じる最大のストレスがキャリア発達に由来するのに対し、在中米国系企業従業員が感じる最大のストレスは仕事そのものに由来するものである。また、仕事そのもの、役割の曖昧さ、人間関係の尺度において、米国系企業従業員の感じるストレスが日系企業従業員より明らかに高いのに対し、組織構造・風土とキャリア発達の尺度においては、日系企業従業員が感じるストレスが米国系企業従業員より著しく高い。一方、職務満足感について、在中米国系企業従業員の職務満足感是在中日系企業従業員のそれより明らかに高いことが示された。とくに仕事そのもの、仕事のリターンと経営管理において、顕著な相違が確認された。組織サポートに関しては、価値への承認の尺度において、在中日系企業従業員が知覚する組織サポートが米国系企業従業員より明らかに高い他、仕事サポートと生活・福祉への気遣いにおいて、米国系企業従業員が知覚する組織サポートが日系企業従業員より著しく高い。

第 2 節 独創性

Bartunek、Rynes と Ireland(2006)により、ひとつの研究の独創性は主に理論と方法の両側面が含まれると考えられる。理論について、以下の 2 点を取り上げられる。第一、新たな理論や構想を設定する。第二、新たな変数或いは理論を他の研究分野に取り入れ、当該理論の説明範囲を拡大する。研究方法には以下の 2 側面が含まれる。第一、新たな研究立場からアプローチする。第二、新たな研究方法（新たなデータの統計方法を含め）で研究する。本研究の独創性は主に以下の面に現れる。

1、職場ストレスと職務満足感の研究範囲を拡大した。職場ストレスと職務満足感の初期的研究は工業化が発達している欧米諸国から発足し、中国ではこの分野の研究歴史はまだ浅い。既存文献に対する整理から、中国の関連研究では、教師や看護師、メディア関係者

や警察官などの職業グループを主な研究対象とし、職業健康心理学の立場からアプローチするのが主流である。この数年、組織行動学や人的資源管理などの研究立場からアプローチした研究は幾多に積み重ねられてきたが、在中外資系企業従業員を研究対象に、職場ストレスと職務満足感の形成メカニズムや関連性を考察するものが、既存文献ではほぼ見当たらない。外資系企業は中国の改革開放と経済発展において大きな役割を果たしている。日本は中国第4大の投資国として、中国に設立された日系企業数は既に2万2千社を超え、雇用される中国現地の従業員数は1千万人を超えると推測される。このような膨大な雇用者を抱える日系企業の人的管理問題に対して、多くの研究者が関心を寄せてきた。しかし、今までの研究はほぼ日系企業の経営実態、現地化及び現地従業員の意識調査や日系企業に対する評価に関するものに留まっており、日系企業従業員の職場ストレスに着目し、その職務満足感との関連に関する研究はほぼ報告されていない。従って、本研究は職場ストレスと職務満足感の研究範囲を拡大させ、今後異なる職業グループ間の横方向の比較に、根拠となる確実な資料を提供し、現実的な研究意義を持つ。

2、本研究は質的な研究を踏まえ、研究対象の個別インタビューを組み合わせることで在中日系企業従業員の職場ストレス、職務満足感の因子構造を抽出し、職場ストレス尺度と職務満足感尺度を作成した。尺度に探索的因子分析を信頼性、妥当性などの検証を経て、尺度は統計的に有意であることが確認された。

3、本研究は組織サポートの視点から、職場ストレスと職務満足感との関連性、および職場ストレスが、職務満足感に与える影響過程における組織サポートの間接効果を検討した。研究の結果、組織サポートの職場ストレスと職務満足感との間における部分的媒介効果と調整効果が確認された。これは職場ストレス、職務満足感の実証研究を豊かにするとともに、実務分野において、予防や事前対処の側面から、従業員の自覚する職場ストレス要因の除去・軽減、従業員の職務満足感の向上を目的とした対策を、組織単位で実施する必要性を示唆する。即ち、従業員のストレス要因や、職務不満足の原因の除去に留まらず、積極的にサポートを提供することにより、「働きやすい」、「満足できる」職場づくりを促進させる姿勢が重要である。

4、本研究は在中米系企業従業員の調査データを加え、在中日系企業従業員との比較研究を行い、そして異文化理論を援用して日米企業従業員の職場ストレスにおける差異の原因分析を試みた。これは、少しでも中国では稀である職場ストレスと職務満足感の異文化比較研究の空白を埋めればと願い、これからの研究展開に有益な示唆を与える。

第3節 経営管理上の示唆

本研究から得られた結論は在中日系企業のマネジメントに対する示唆として、以下のよう要約される。

1、本研究は在中日系企業従業員の最大の職場ストレスと職務不満足要素を検証した。これは在中日系企業のストレスマネジメント、従業員の職務満足感の向上に、実証的な示唆を与える。

2、職場ストレスと職務満足感に対する人口統計変数や制御変数による差異検証は実務管理に有益な示唆を与え、職場ストレスマネジメントと従業員の職務満足感の向上のグルー

別管理に理論的根拠を提供した。

3、本研究が作成した職場ストレス尺度、職務満足感尺度は組織が従業員のメンタルヘルス調査や組織の経営・管理に対する満足度の測定手段として使われ、組織に人的資源管理の実務に有効な測定手段を提供した。

4、組織サポートの職場ストレスと職務満足感との間における部分的媒介効果と調整効果により、組織は組織サポートの職場ストレスマネジメントと従業員の職務満足感向上における積極的役割を重視し、組織文化の構築や人間本位の管理に理論的根拠を提供した。

5、本研究が在中米系企業の従業員の調査データに加え、日系企業の従業員との比較分析を行い、日米企業の従業員が感じる職場ストレスの差異分析を試みた。これにより、日系企業が従業員のストレスマネジメント及び職務満足感の向上においては、異文化的要素も見落とさず、経営をさらに向上させるべきという改善策への示唆を与えた。

第4節 日本の経営の強みと弱みを吟味する

1、日本の経営視点からの本調査結果の再分析

前記の日本の経営の強みに関する分析から、日本の経営の強みとしては、人間主義経営、調和的人間関係の重視、およびチームワークや企業内の協働意識醸成による企業内の持続的な改善、イノベーションなどが挙げられる。このような日本の経営の強みは日本経済の高度成長を支え、日本の先進国仲間入りを達成させた。また、このような「人」を中心とする経営、柔軟な職務構造に基づいた企業内の協働意識を重視する仕組みは、より高度な職場ストレスに対応できる体質であると言えるであろう。

今回の調査結果から見ると、在中日系企業従業員が感じる人間関係に由来するストレスが低く、とくに在中米系企業従業員より著しく低く、仕事の協力に対する職務満足感が高いことから、日本の経営のこの強みがよく反映されている。また、在中日系企業従業員の自覚する価値への承認という組織サポートが高く、とくに米国系企業従業員より著しく高いことから、日本の経営の「人間本位経営」という理念の徹底もよく示されている。

また、今回の調査結果から、在中日系企業の従業員が感じる仕事そのものに由来するストレスが適当なものであり、米国系企業従業員より明らかに低い反面、在中日系企業従業員の仕事そのものに対する満足感が低く、とくに米国系企業従業員より著しく低いことから、在中日系企業従業員の仕事そのものに由来するストレスをさらに高める必要があることが示唆される。なぜならば、仕事そのものに由来するストレスが高いほど、日本の経営の強みである「調和的人間関係」の緩和作用が発揮できるからである。仕事そのものからのストレスが高くない環境において、和気藹々の人間関係はかえって人のチャレンジ精神を抑え、怠け心を助長し、組織にぬるま湯体質をつけさせやすくなる。

一方、このような企業内部の調和と仕事上の相互協調を慣行としてきた従来の日本企業では、「柔軟な職務構造」と呼ばれる職務の曖昧さが特徴となる。即ち、各人の仕事分担が不明確で、どこで自分の仕事が終わる、どこから他人の仕事が始まるのかが分からないと言われている。同時に、米国企業がスペシャリストの育成に力を入れるのに対し、日本企業はゼネラリストの人材育成により力をいれる一方、人事考課と評価の面において、アメリカ企業が「職務中心」に評価するのに対し、日本企業は「職能中心」に評価するイメージが強い。どう見ても集団責任が問われる日系企業のほうが、従業員が感じる役割の曖昧さに由来するストレスが大きいはずである。今回の調査で逆の結論が得られたことから、

中国に進出する日系企業は、伝統的な日本的経営のこの部分の導入に慎重的であることが伺える。その原因については前記に分析したので、ここで贅言しない。

従来の日本企業における職務という概念は、特定個人の分担がはっきりしている領域と、特定の個人の分担が明確になっていない「境界的な」領域、または「相互依存」の領域からなっている。日本の組織では、明確な個人の分担領域は限られ、誰の分担がはっきりしない相互依存の領域が広い。相互依存の領域を現実には誰が分担するかは、状況に応じて融通無礙に決められる。上位の人または同僚との相互依存領域に間隙が生ずると思われる時には自発的・弾力的に補完行動をとることが望ましいとされる。そのためにはたえず周囲に対して気配りしていなければならない。狭い自己の領域だけに閉じこもる消極的な「気の利かない」人間はダメなのである。アメーバのように状況即応的な、相互補完的な役割行動が期待されている²⁴⁷。日本企業のこのような曖昧な職務と役割の設置は集団労働という大前提に基づいて築かれたと言える。また、このような柔軟な職務構造と集団労働に基づいて従業員同士が協力し合って、それぞれの知恵と能力を発揮して持続的な知識創造活動、イノベーションが可能となる。即ち、日本的経営の優位性を発揮するために、このような曖昧な職務構造は必要不可欠である。これからこの部分の導入は在中日系企業にとって課題となっている。

一方、在中日系企業従業員が感じる組織構造・風土とキャリア発達に由来するストレスは高く、仕事のリターン、経営管理、個人成長に対する職務満足感が低く、とくに米国系企業従業員より著しく低いことから、在中日系企業従業員が日系企業の経営手法に対する違和感が多少示されている。とくに、前記分析したように、中国人は日本人より「個」を重視し、仕事を通じたキャリアアップ、自己実現を求める傾向が強い。これに関しては、日本的経営に現れる組織の構成員のものの考え方の単一化、個性への抑制といった弱みが中国の従業員にとっては、抵抗感があることが伺える。

2、現段階中国企業の発展における日本的経営の必要性

前記の文献レビューにおいて、日本的経営の強みと弱みの先行研究と分析を行った。総じて言えば、日本的経営の強みは、従業員と企業との緊密な連帯関係、従業員が企業に対する強い忠誠心と献身的精神、集団主義に基づいたチームワーク重視、およびそれに基づく従業員一人一人の知恵と能力を引き出す知識創造活動、持続的改善とイノベーション、さらにこれらの知識、知恵と能力が従業員に共有され、長期的に伝承、蓄積されることにより、高い技術力と優れた経営ノウハウを生み出している、ということである。このような日本的経営の強みは現段階の中国企業に大きな示唆を与えてくれる。

中国では改革開放政策が実施されて30年を過ぎ、市場経済への移行はほぼ完成した。その中で、多くの中国企業は、市場経済の波に乗り、資本蓄積段階を終え、成長してきた。しかし、中国企業の今までの発展過程を見ると、投資と輸出に過度に依存した構造が大きな特徴とされる。国有企業の場合、中国政府の大企業を残し、中小企業を放棄する、という「抓大放小」政策の下に、企業合併や買収、事業再編などによって急速に数が減り、規模拡大してきたものがほとんどである。一方、中国経済の全般的な好調に頼って大いに発展してきた民営企業は、労働集約型加工製造業を中心に外国市場向けのOEM生産を行うものが多く、輸出への依存度が高い。一旦欧米などを初めとする先進国が経済不況に陥ると、需要の冷え込みにより大きな打撃を受けやすい。

中国企業を代表する中国500強企業のデータを見ると、その規模に相応する実力がまだ

十分にできていないことが明らかになる。中国企業聯合会が発表した「2011年中国500強企業発展報告」によると、2011年の中国500強企業の規模は拡大し、市場競争力は向上する一方で、低い国際化レベル、コア競争力の不足などの問題が残されていることが明らかとなった。また、世界的レベルを見ると、「世界トップ500社」にランクインした中国大陸企業は殆ど資源独占、規模の経済、低コストの優位性がある23業種で集中されている一方、労働生産性、利益を上げる能力および革新能力において世界の一流企業と比べてまだ大きな差がある²⁴⁸。2011年中国500強企業の一人当たりの営業収入は世界500強企業のその僅か45.6%に相当し、米国500強企業のその45.5%になっている。特に中国企業は研究開発能力に欠け、2011年中国500強企業の研究開発費用が営業収入に占める割合は平均1.41%であり、10%を超える企業はわずか1社となり、218社が1%未満である。即ち、これまで多くの中国500強企業の成長において、合併や再編が突出した役割を果たしていたが、決して技術革新によって推進されたものではない²⁴⁹。

前記のように、現在中国企業が当面する最大の問題点は、規模に相応しい実力を身に付けず、独自のブランドおよびオリジナリティのある技術の研究開発能力が欠如していることと、経営能力がまだ十分に整っていない、ということである。しかし、これらの能力を身に付けないと、持続的な成長と発展は不可能になる。創業期と成長期の段階を経験していた中国企業にとっては、今後如何に企業を持続的に発展させるか、が避けられない問題となる。

このような背景を踏まえ、中国政府は、高度成長から、持続可能な成長へ転換しようという方向性を示し、企業の技術革新能力、製品の自主開発能力、エネルギーの節約を奨励する制度、政策を次々を操り出している。特に2006年に公表された『国家中長期科学技術発展計画綱要（2006～2020年）』は、政府の方針として、「自主创新」を通じた「革新国」作りという国策が中期戦略として具現化され、15年間の政策推進を通じて2020年に「革新国」仲間入りすることを宣言した。

このような時こそ、中国と同様の後発強国日本の経験を謙虚に学び、特にそのイノベーション強国の背後に支えられた日本的経営手法の強みは参照する価値が大きいと筆者は考えている。今まで、多くの中国企業は、外的成長（規模の拡大・事業の再編）に強い米国流のマネジメント思考や手法を学び、活用してきた。しかし、藤本が指摘したように、これらの目に見える表層の競争力より、生産性や組織能力などといった内的成長力、深層的な競争力こそが、企業を長期的に存続させる原動力である。それは、高い開発能力と生産技術と経営ノウハウの長期的に企業内の蓄積である。

3、中国に日本的経営を取り入れる際の難点

同じ「儒教文化圏」に属す日本と中国は、ときには両国民に「同文同種」と言われるほど共通性があるという幻想をもたらす。これもまた日本的経営が容易に中国に取り入れられるのであろうという錯覚に陥りやすい。ここでは、日本的経営を支える土台である長期雇用と組織メンバー間の集団主義、チームワークを中心に、日中両国の相違点を踏まえながら、日本的経営を中国に導入する際の難点を論じたい。

(1) 長期雇用

前記の分析から分かるように、日本的経営の強みは、長期雇用という制度の確保によって作り出されるものである。かつて社会主義時代の中国では日本のような終身雇用制度を国有企業主導で採用していた。しかし、日本と中国の歴史的・社会的背景が違うため、適

用のメカニズムも違う。劉（1997）は、日本の終身雇用制度は、高度経済成長期にあった労働力不足問題に直面する日本企業が、従業員の育成・確保政策を実行する過程で定着された雇用制度であり、法律面から見るかぎり経営者は従業員を長期間にわたり雇用する義務は負っていないと指摘した。つまり、従業員を解雇する権限があるものの、あえて長期雇用制度をとって従業員の企業に対する忠誠心を誘発すると同時に、従業員間の競争も刺激するのである。これに対して、中国は社会主義という建前を前提に、企業から従業員を解雇する権限を持っていない。従業員のすべての面倒を国から見てくれるから、特定の企業に忠誠心を生じにくい。「危機感」がない代わりに、労働意欲も低い²⁵⁰。

一方、改革開放政策が実施されてから、中国では徐々に自由的な労働市場が形成され、とくに 90 年代以後に、米国流の短期雇用制度-労働契約制が主流となっている。契約期間は企業によってさまざまであり、中国企業の雇用形態が大きく変化した。その結果、企業側は経営状況によって必要に応じて人材を自由に採用できるようになり、他方で、従業員側も自分の意志で企業を自由に選択できるようになる。現在の中国では若者は自分の能力をもとに、より高い収入や広い発展空間を求めるための転職は日常茶飯事のようにになっている。このように、即戦力重視の短期雇用制度は、企業の都合による解雇や、有能な人がよりよい処遇、とりわけ高収入を目指すための頻繁な転職による企業内の長期的な組織能力の構築には不利であり、日本的経営の中国への導入にマイナスの影響を与えるであろう。

（2） 集団主義

Hofstede の文化次元理論において、中国と日本はいずれも集団主義の次元において高いスコアを見せている国であり、集団主義傾向が強い国として分類されている。しかし、よく考察してみると、社会環境、歴史条件、民族性、また文化的背景の相違により、集団主義と言っても両者の間には大きな違いがあることが分かる。日本の集団主義は「村意識」の傾向が強いのにに対し、中国の集団主義は「家族的」指向が強い。中国の集団主義価値観は主に儒教の血縁関係を重視した家族・宗族主義の「孝」であるのに対して、日本は、主に「模擬血縁関係」に基づいた拡大された家族主義の「忠」である（蔡、2008）。日本人は家を「共同体」として扱い、身分関係を重視するが、血縁関係はそれほど強調しない。そういう「家」の概念を拡大したのが日本企業の「共同体」の概念である。それに対して血縁を重視する中国人は、自分の家族の利益を最優先の位置に置き、家族以外には団体意識が欠ける（凌、1995）。また、中国人にとって、「自己」は家の縮小であり、常に「自己」を生活の出発点とする。こういう「自己」と「家」だけに責任を持ち、それ以外の特定の集団に責任を持ちにくい。これは中国人の利己的行為や集団生活中での無責任感として現れている。このように、中国人は社会生活の中で所属集団への忠誠心と一体感に欠けているのは、中国の「孝がもと」という家庭主義の作用が根源となっている（沙・川久保、1997）。これもまた日本人からしばしば中国人を「個人主義」と言われる所以である。

このような「自己」を重視する中国人は、仕事において、キャリアアップを通じて他人と差をつけ、「立身出世」といった願望が著しく強い。とりわけ外資系企業で働く中国人は、より高い給料・待遇を求めると同時に、自分自身のキャリアアップ、自己実現へのこだわりが際立つ。中国で企業や個人に仕事に関するインタビューを行うときに、「発展空間」という言葉にしばしば遭遇する。それは将来性を持つことができるスペースやゆとりというような意味で、仕事やキャリアのコンテキストで使われるときに、スキルの向上やポジションの獲得、賃金の上昇など、即ちこの企業で働くことによりあらゆる面でさらに上へ行

く将来性を指すことが多い。中国人はこれほど「発展空間」を重視する背景には、千年以上続いた「科挙制度」の影響があり、即ち本人の努力次第で、官僚や時の権利者への道を拓いていく、という伝統がある。さらに、現代中国の社会的背景には、中村（2013）は社会主義と市場経済という簡単には相容れない制度が複雑に絡み合いながら急激に発展を遂げてきた社会があると指摘し、具体的には以下の3点を挙げた。①社会格差の増大。戸籍制度に起因する地域格差、学歴に代表される文化的格差、党員資格の有無などによる政治的格差。そして、それらの影響を色濃く受ける経済格差。厳然としたヒエラルキーが存在する社会においては、ヒエラルキーの下層から上層への移動、つまり「発展」に人々の強い関心が集まるのは当然である。②社会への信頼感の低下。1966年から10年間続いた文化大革命や、改革開放による計画経済システムとの決別、1989年の天安門事件など、中国人は体制や他者を無条件に信頼することのリスクを、身をもって知っている。そのため、中国人は他者である企業に対する信頼感も低下し、信じられるのは自分だけとなり、一層賃金やキャリアパスといった努力の対価を、明確かつ即物的に求める。③雇用政策の転換。前記の長期雇用部分で述べたように、改革開放以降、それまで国有企業での長期安定雇用の保証が次第になくなってきている。労働契約制度の導入により、中国では有期雇用契約が認められるようになった。このような急激な雇用の不安定化は、雇用の継続性だけではなく、生活の将来性に対する不安をもたらす。これもまた、中国人の働く上での発展空間への志向を強めたと考えられる。

一方、伝統的な社会主義計画経済から市場経済への転換期に置かれる中国は、社会的な不確実性が高く、人々の意識観念も混乱しがち、動揺しやすい時期にあると言える。かつて毛沢東時代に掲揚された高い精神性、公的論理は、改革開放の新たな段階を迎えつつある中、全く対照的な位置付けが可能になったともいえる。とりわけ中国の改革開放政策を打ち出した指導者である鄧小平氏の、「黒い猫でも白い猫でも、ネズミをとるのがよい猫だ」として、経済的な発展につながるのであれば、手段を選ばないという理論は、中国人の意識観念に大きな影響を及ぼしている。これは現代中国に生きる人々が、現世主義的色彩の濃い物質的社会観としての過度な拝金主義ないし拝権主義へ暴走する根源であると考えられる。

前記のように、伝統文化から社会的背景による違いによって日本と中国に集団主義対個人主義、という異文化間の衝突をもたらし、これもまた日本的経営を中国に取り入れるときの、さまざまなコンフリクトを生じさせることが予想される。

4、中国に日本的経営を取り入れる可能性

前記の難点があるにも関わらず、現段階の中国企業にとっては、日本的経営を取り入れる必要性が迫っている。即ち、創業、成長期を経てきた中国企業は、企業合併・買収などの資本運用・投資を中心に企業規模を大きくにした。しかし、企業を持続的に発展させるために、企業を大きくするだけではなく、強くする必要がある。これこそが、藤本が指摘した深層競争力であり、日本的経営が長けているところである。幸いなことに、今中国の企業経営者は、徐々にこういう「短期的利益のみを重視する」、「儲けのためには手段を選ばず」、という経営手法に限界を感じ取り、日本的経営を取り入れる重要性に目を向けるようになった。近年の中国では、稲盛和夫をはじめとする日本的経営の理念・手法を熱心に学ぶ企業の経営者の姿が多くみられ、稲盛氏の代表作『生き方』は累計100万部を突破し、多くの読者に支持される大ヒット作となった。

一方、これまで有期雇用制度を実施した中国では、2008年の新労働契約法の施行により、雇用制度における新たな変化が現れてきた。この新労働契約法では、労働者保護の視点から勤続10年または期限付きの雇用契約を2回連続して更新した場合などに「無固定期限の雇用契約」を労働者と締結する義務があるといった内容の規定が盛り込まれた。さらに、雇用期間満了時に企業側の理由で労働者の労働契約を一方的に解消する場合、雇用年数1年に付き給料1ヶ月分の経済補償金を支払うことが義務化された²⁵¹。このように、中国政府が長期雇用を推奨しようという政策的な意図が見えている。これもまた、日本的経営の中国への導入に向けたよい土台を築き上げたのである。

また、中国人には個人主義の傾向があるにもかかわらず、集団主義的な行動伝統も持っている。かつて共産党の下に全国人民が一致団結して外敵と戦い、勝利の果実を味わったり、新中国が建立された後に欧米などの先進国を追い抜くために全国民を動員したりするといったことは、いずれも集団的な精神が謳歌されていた証拠である。毛沢東時代において、小さな自分という個を犠牲し、国や人民のために貢献し、ときには生命まで捧げる精神がもてはやされ、生前人民に奉仕して数々の善行を行った解放軍兵士・雷鋒は、利他主義の代表として大いに宣伝され、直ちに全国民の手本となってきた。そもそも企業内の集団主義、チーム活動は、個々人の知恵と能力を集合させることにより、仕事をより効率的・生産的に行う上で有効な方法であるとともに、個人も互いに協力し合って成果を生み出すときの喜びと満足感を味わえる。これは、人間にとって普遍的に求める精神活動であろう。中国人も自己実現を求めると共に、国や社会のために役立ちたいという気持ちは同様に強い傾向がある。また、日本だけではなく、世界的に見ても、社員一人一人の知恵と力を集めてチームワークを大事にする社風が醸成されている優良企業が多い。これは一人の力には限界があり、チームとして結束してこそ最大限のパワーを発揮できる、という共通な認識に基づいたからである。

以上の分析から分かるように、日本的経営を中国に取り入れるにはさまざまな衝突や困難が伴うにもかかわらず、取り入れることができないわけがない。肝心なのは、取り入れるときの、受け入れ側に対する理解や、ただ適用するだけではなく、現地への適応も必要不可欠という覚悟を持つことである。これこそが在中日系企業の直面する課題であり、挑戦でもある。例えば、長期雇用が必ずしも経営の強みに繋がるとは思わないことである。場合によっては人間の怠け心を助長し、社員はチャレンジ精神を抑えられ、企業は活気と競争力を失ってしまう、というぬるま湯体質を組織に染めてしまうことも大いにありうるのである。組織がそういうぬるま湯体質になるのを避けるために、組織内部で調和と競争を同時に実現することに最大限の配慮がなされたシステムが必要である。例えば、前記のトヨタで行われた人事制度の改革、その結果として生まれた能力資格制度、従業員の持っている能力をランクづけて、賃金水準の決定や昇進基準に適用される、などを行うほうが効果的であろう。また、チームワークの組織風土を形成させるために、それを組織文化に根深く組み込んでゆく必要があり、チームワークのメリットを仕事の結果から従業員に認識してもらい、日常業務に落とし込み、浸透させるような仕組みを作ることが重要である。それと同時に、個々の従業員の自己成長、自己実現という欲求を尊重し、従業員の潜在的な能力を引き出すための仕組みづくり、チームが上げた成果を個人の貢献度に応じて個人の成果に明確に還元する制度が不可欠である。

次節では、今回の調査結果を踏まえながら、今後の在中日系企業の中国での事業展開に

向けて、日本的経営の強みを保ちながら、形式上現地の従業員が受入れにくい部分を適当に修正・調整することを含め、筆者なりの提言をしたい。

第5節 在中日系企業の今後の事業展開への提言

1、中国の投資環境変化に応じた投資戦略の再検討

前記の先行文献のレビューから、日系企業による対中投資は、ここ数年卸売・小売り業を始めとする第三次産業への投資が増えつつある、という新たな変化が表れてきたものの、産業構造にしても、投資業種のレベルにしても、欧米企業に比べまだ低いレベルにあることが示された。特に欧米企業に遅れた中国に研究開発センターの設置について、しばしば指摘されている。このような日系企業の対中投資戦略は、従業員にやりがいのある仕事を与えられず、また競争力に乏しい賃金制度やキャリアアップを阻む「ガラスの天井」につながるとともに、中国の従業員をして日系企業のこれらの組織特性に対して欧米企業のそれらと比較して大きな違和感を感じていることが明確になった。即ち、中国の現地法人をどのような存在にしようとしているか、現地法人にどのような機能を持たせるか、という日系企業本社としての経営戦略が現地の人材マネジメント、現地化の程度を大きく左右する。依然として中国の拠点を加工や生産に特化すれば、本社の指示を忠実に実行するといった能力が求められる日本人の派遣者で十分であろう。

しかし、中国がWTOに加盟して12年目に入った現在、経済の高度成長に伴う経済総量が急速に拡大しつつある。かつて、外資不足と低い技術力を補うために、中国政府が低姿勢をもって打ち出した「招商引資」政策も、国内産業構造のレベル低下問題が次第に顕在化されつつあるに伴い、変化が現れてきた。即ち、かつてのように、進出するすべての外資企業を受け入れるのではなく、セレクトティブに（外資を選別して）受け入れるとのことである。また、これまで導入されていた外資優遇政策も大きく変更されている。中国政府は国内の産業構造を調整し、経済発展モデルを転換しようという姿勢を見せている。以下に中国でのビジネス環境、いわゆる外資系企業にとっての投資環境に現れた変化を以下3点を取り上げながら提言する。

(1) 加工貿易禁止品目の追加措置と戦略的新興産業の育成・発展

これまで中国では、加工貿易は対外貿易の主力であり、中国の貿易黒字拡大の主因であった。しかし、低技術、低付加価値の加工貿易は中国経済の持続的発展には有利でないとともに、一部の製品は環境汚染を引き起こす可能性がある。国内産業構造の高度化を加速化するために、中国政府は2006年から2008年まで計5回にわたり加工貿易禁止制限品目を追加した。この一連の措置は中国に加工貿易分野で事業を展開している外資系企業にとっては大きな打撃になるに違いない²⁵²。

一方、中国国務院は2010年10月に「戦略的新興産業を迅速に育成・発展させることに関する決定」を發布した。戦略的新興産業とは、環境保護、新材料、生命科学、バイオテクノロジー、新世代情報、最先端設備製造、新エネルギー自動車の各産業分野をいう。2015年までにこれらの戦略的新興産業を基本的に構築し、当該産業のGDPに占める割合を8%に引き上げ、2020年には15%にまで引き上げようとする計画を打ち出した²⁵³。

(2) 外資優遇政策調整。2006年11月に中国政府が公表した外資利用第11次五カ年計画は、外資選別の観点から、多くの調整内容が盛り込まれた。この基本計画をもとに、2007年12月に、『外商投資産業指導目録』が施行され²⁵⁴、ハイテク・省エネ・環境保護・

高付加価値産業への投資が奨励される反面、輸出を目的とした単純な製造業が歓迎されなくなった。中国は単なる外資優遇から外資の選択的利用の新しい局面に入った。

一方、2008年1月から新たな企業所得税法が施行され、これまで外資系企業に対しては15%だった優遇税率が国内企業と一律の25%に一本化された²⁵⁵。即ち、今後外資系企業は中国の国内企業と同一のスタートラインに立った競争をせざるを得ない。優遇税率はハイテク産業や一部の省エネルギー企業のみにも適用される。このような企業税の統一は、中国政府が国内企業にも平等な市場環境を提供し、国内企業の発展を促進させようとする一方、外資系企業にとっては増税負担が高くなり、デメリットになると言える。

(3)最低賃金の引き上げ。中国で最低賃金制度が1996年に導入されて以来、1~2年ごとに最低基準を調整せざるを得なくなっている。2001年~2010年、中国の都市単位就業人員の平均賃金は10834元から36539元に上昇し、年平均実際成長率は12.4%であり、そのうち製造業就業人員の平均賃金は2001年の9891元から2010年の30916元に引き上げられており、年平均実際成長率は11.1%である²⁵⁶。中国は次第に廉価な労働力大国のイメージを払拭しつつある。このような労働力コストの大幅な上昇は、中国の廉価な労働力を目的として進出してきた多くの日本企業を悩ませる課題となっている。日本貿易振興機構（ジェトロ）が実施した『在アジア、オセアニア日系企業活動実態調査』では、調査対象企業の経営上の問題点について、「従業員の賃金上昇」を取り上げ続けてきており、2009年から4年連続で経営上のトップ課題となった²⁵⁷。

前記の中国政府による外資導入政策および中国国内の投資環境の変化から確定できるように、これからは外資系企業を取り巻く競争環境がますます激しくなり、単なるコスト削減や生産資源目当ての投資方式は中国で持続的に発展していくことは難しい。要するに、日系企業が今後中国という巨大な市場を失いたくないと考え、持続的に安定な事業展開を行いたいと考えれば、投資する業種やそのレベルアップなどを含める経営資源の配置転換、投資戦略を見直す必要がある。これに基づき、日本的経営の弱みを克服し、強みを活かすことにより、ホワイトカラー層の人材確保・活用に力を入れるべきである。

2、日本的経営の強みを活かし、組織サポートに取り組む

前記の分析より、日本的経営の強みは、従業員を重視した「人間本位」の経営理念、企業内部の「調和」を強調し、日常的なコミュニケーション（報・連・相）による協働意識の醸成、現場の問題解決能力向上、長期的視野に基づく人材育成、および累積的改善能力などとして挙げられる。事業の入れ替わりの激しい今の時代、組織を人為的に短期間に統合したり、分割したりしやすい時代こそ、このような日本的経営のよさを見極め、自らの経営ノウハウを蓄積し続けることは、今の日本企業にとって大事なことではないかと思う。そのため、中国における日系企業は日本的経営に特有な「強み」を忘れずに、それを活かして日頃の人事制度に浸透させる必要がある、ということである。

まず、中国人従業員に日本的経営のこのような強みを認識・理解してもらうことが重要である。例えば、異文化研修、社内ネットワーク、社内報、掲示板などを通じて、日本的経営の強みと合理性、および現段階の中国の経済発展に対する必要性を中国人従業員が受入れ可能な形で浸透させる。それと同時に、日本的経営の強みを推進するような行動を奨励する仕組みを構築する。例えば、調和的な人間関係を築き上げ、従業員のチームワークといった協働意識を育成するために、個人に対する評価に、チームワークや、部下に対する指導、或いは同僚や他部門との協調などの項目を入れて、評価制度に組み込むことが有

効であろう。このように、日本的経営の強みや優位性が日々の業務に浸透することにつれ、従業員の共感が高まり、自分達の会社への信頼感が醸成され、帰属意識・当事者意識・協働意識が一つの組織風土として従業員の心に根を下ろすようになる。

一方、日本的経営のもう一つの強みとして、人に対する全面的な関わりがあると言える。そういう日本的経営の強みを組織サポートの形で具現化すれば、従業員にとってさらなる付加価値を生み出すであろう。今回の調査から、在中日系企業従業員が知覚する組織サポートは全体的にやや高いレベルにあるが、具体的な尺度を見ると、バランスがよく取れていないことが明らかにされた。そのうち、価値への承認の得点が一番高い3.87である一方、生活・福祉への気遣いは2.52と大きな格差が見られる。これは日本企業では慣行となっている「人間尊重重視」の経営が現れる一方、中国従業員の身近な生活・福祉への気遣いの欠如も反映されている。同じ儒教圏に属している中国と日本は、東方人の情・気遣いには馴染みやすい。仕事だけではなく、従業員の心身的健康、冠婚葬祭、子供の教育などの私生活の面にわたって気遣いを注ぎ、家族のような職場環境を醸り出すことは、組織に対する親近感を中国人に持たせ、組織への帰属感および組織に貢献したい、という積極的な意欲を向上させるために有利であろう。

3、日本的経営の弱みを克服し、現地事情に合わせたHR施策の改善

今回の調査から、日系企業における中国人の従業員が組織構造・風土およびキャリアアップに由来する職場ストレス感がやや高く、仕事のリターン、個人成長、経営管理に対する職務満足感が低いのに対し、日系企業は経営手法、HR 施策をさらに改善する余地があると考えられる。

前記の分析により、日本的経営の弱みとして、組織の閉鎖性と個人の存在の希薄化、という2点が指摘された。組織の閉鎖性により、組織内のメンバーは、組織に対して絶大な信頼感を抱く一方、組織外の世界には関心を示さず、組織外の世界の人間を受入れることが困難となる。そのため、日本以外の国の従業員を活用するときに支障を来す。例えば、在中日系企業の経営管理に関する文献のレビュー時、日系企業の従業員に対するインタビュー時、現地従業員に対する不信感がしばしば指摘されている。これは日系企業における人材の現地化が未だに欧米企業より遅れている原因の一つと言えるであろう。

しかしながら、産業のグローバル化がますます進展する中で、日本企業は外国人従業員の活用問題に直面せざるを得ない。そういう組織の閉鎖性を打破しなければ、現地での安定的で持続的な発展は不可能であろう。それゆえ、在中日系企業はそのような日本的経営の弱みを克服し、よりオープンな姿勢で中国人材を積極的に活用する必要がある。即ち、偏狭なナショナリズム、民族主義など人材の才能発揮に支障を来す要素を払拭し、持続的発展の知見から中国人材市場の変化を取り扱うべきである。

一方、個人のキャリアアップ、自己実現を重視する中国人のこの種の特徴に対して、在中日系企業は、日本的経営の第二の弱みである個人存在の希薄化を克服する必要がある。即ち、協働意識やチームワークを重視するとともに、従業員個々の意識や個性を無視することはできない。

前記日本的経営の弱みを解消するために、現地の事情に合わせて、企業の魅力をより高めるための人事制度の修正や、再構築することが必要である。例えば、世間相場、個人の業績に連動させるメリハリのついた報酬制度、従業員により広い「発展空間」を作るために、「いつまでに」、「どのポストを」などの基準を明確化にするキャリアアップを提示し、

成長に応じたスピード感のある昇進・昇格制度、公正性、客観性、透明性が担保された人事考課制度などが挙げられる。また、積極的に人材現地化の方針を推進し、優秀な若年従業員を中間管理職、さらに経営陣幹部に大胆に抜擢、登用する。充実した人材育成制度を通じ、従業員に高い自己啓発意欲を抱かせるような多くの技能向上の機会を提供する。さらに、個性重視の能力開発を行い、内外諸制度を活用して多種多様なメニューをそろえた自己啓発の援助制度を導入し、資格取得や、リフレッシュ教育、専門能力の習得など支援する体制を整える必要がある。

第6節 研究の限界と今後の課題

1. 研究の限界

本研究では以上のように、在中日系企業の従業員の職場ストレス、組織サポートと職務満足感を研究し、在中米系企業の従業員との比較分析を行い、上述のように提言を試みたが、残された課題はまだある。

第一に、本研究の各変数に対する測定は主観的評価の自己報告法を用いた。これは経営管理学の分野で広く使われている方法であるにもかかわらず、この方法の限界も明らかである。実際に、調査の中で知覚嗜好や取り巻く環境など諸要素の影響によって、選択した結果と実情には偏差が生じることがあるため、本研究の結論の信頼性に対してある程度の影響を及ぼすと考えられる。

第二に、研究条件の制限で本研究の実証研究 I および II では、それぞれ在中日系企業の 425 のサンプル、在中米系企業の 173 のサンプルに対して調査を実施した。しかし、1 回の中等規模のアンケート調査だけで在中日系企業の従業員の職場ストレス、職務満足感、組織サポートの全体的状況、および在中日米企業の従業員における前記三者の相違点を把握するのは不十分であるといえよう。

第三に、本研究はある時点における横断的データ研究である。しかし、研究変数は時間経過による変化や発達を考慮すると、ある程度本研究の理論と現実的な意義が限定される。研究に関わった職場ストレスと職務満足感との関連は、時間経過による変化の過程を示さない。今後研究条件が許される範囲内の縦断的研究法で両者間の関係を更に検証できれば、より高い信頼性を得られると思う。

第四に、本研究では組織サポートを媒介・調整変数として取り上げ、組織サポートによる職場ストレスと職務満足感との間に及ぼす間接効果を検証した。しかし、職場ストレスと職務満足感との関連に影響を及ぼす媒介変数や調整変数は他にも存在している。例えば個性的特徴、自己効力感、コーピング策略などが挙げられる。今後の研究において中間変数の面に新たな試みを挑戦すべきである。

2. 今後の課題

これからの研究課題として、次のことを考えている。

(1) 研究方法の改善

今後の研究において、研究サンプルと研究範囲を拡大する必要がある。更に主観的評価を除き、より多くの研究方法で研究変数に対する考察を行う必要がある。また、多変量解析や、縦断的研究法で職場ストレスと職務満足感のメカニズムを深く掘り下げ、他の要素が職場ストレスと職務満足感との関連に及ぼす効果を検討する。

(2) 職場ストレスと職務満足感の異文化研究

外資系企業従業員の職場ストレスと職務満足感、及び両者間の関連を研究する上で、文化的差異要素は非常に有意義な指標であると思う。本研究はこれに対してやや触れたが、文化的差異による従業員の知覚する職場ストレスと職務満足感への具体的な影響を深く検討しなかった。今後の研究において、文化的差異の角度から、外資系企業従業員の職場ストレスと職務満足感の特徴や両者間の関連を深く研究しようと思う。多国間の比較研究を通じて、文化的差異による従業員の知覚する職場ストレスと職務満足感との相違点を探り、実務的により有用な介入方策を提言したい。

今後は、本研究で得た成果を土台に、上述の残された研究課題を取り、更なる努力を積み上げて研究を進めていきたいと考えている。

注記

- ¹ 舒晓兵、孙健敏、史茜(2009)、工作压力研究：国内二十年的回顾与评析、第四届中国管理学年会—组织行为与人力资源管理分会场论文集
- ² 日本貿易振興協会ウェブサイト、中国 GDP 世界第 2 位時代の日本企業の対中ビジネス戦略報告書、中国側との統計に差がある
http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000555/china_japan_business_all.pdf
- ³ 李育辉(2010)、知识型员工工作压力及管理策略、中国广播电视出版社、p10
- ⁴ ストレスの刺激説と反応説はそれぞれ日本学者の小杉正太郎が提唱した入力型アプローチと出力型アプローチに対応しているといえる。小杉正太郎(2002)、ストレス心理学—個人差のプロセスとコーピング、川島書店、p45-48
- ⁵ 舒晓兵、廖建桥(2002)、工作压力研究：一个分析框架-国外有关工作压力的理论综述、华中科技大学学报、人文出版社、6(5)、p121-124
- ⁶ 舒晓兵(2007)、管理人员的工作压力与工作效率研究、武汉大学出版社、p23
- ⁷ Cannon W B. (1932), The wisdom of body, New York: Norton
- ⁸ Selye H(1956), The stress of life, New York: megraw-Hill
- ⁹ Lazarus R., Folkman S(1984), Stress, Appraisal, and Coping. New York: Springer Publishing Company
- ¹⁰ Beehr T A., Newman J E(1978), Job stress, employee health, and organizational effectiveness: a facet analysis model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, p665-699
- ¹¹ 小杉正太郎(2002)、ストレス心理学—個人差のプロセスとコーピング、川島書店、p5-29
- ¹² Lazarus R S. Launier(1978), Stress-related transactions between person and environment. In: Pervin LA, Lewis M. (Eds.), Perspectives in international psychology. New York: Plenum, p287-327
- ¹³ Beer T A., Newman J E(1978), Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, and Literature Review. *Personnel Psychology*, 31(4), p665-699
- ¹⁴ 白玉苓(2010)、工作压力、组织支持感与工作倦怠关系研究—以服装产业知识型员工为例、博士学位论文、首都经贸大学、p20
- ¹⁵ 同上
- ¹⁶ 徐长江(1999)、工作压力系统研究：机制、应付与管理、浙江师大学报 社科版(金华), 5, p69-73
- ¹⁷ 李忠海、廖建桥(2001)、现代企业中的工作压力管理、工业工程、4(1)、p11-15
- ¹⁸ 许小东、孟晓斌(2004)、工作压力应对于管理、航空工业出版社、p11
- ¹⁹ Holmes T H., Rahe R H(1967), The Social Readjustment Rating Scale. *Journal Of Psychosomatic Research*, 11(2), p213-218
- ²⁰ 小杉正太郎(2002)、ストレス心理学—個人差のプロセスとコーピング、川島書店、p134
- ²¹ French J R P., Caplan R D(1972), Organizational stress and individual strain. In A. J. Marrow(Ed), The Failure of success, New York: AMACOM, p30-66
- ²² M. Weiss(1983), Effects of work stress and social support on information systems managers, MIS Quarterly, Mar83, Vol. 7. Issue 1, p29-43
- ²³ Cooper C L., Marshall J. (1978), Understanding Executive Stress, London: Macmillan Press Ltd
- ²⁴ Cooper C L., Sloan S., Williams S(1988), Occupational Stress Indicator: Management Guide, London: Hodder and Stoughton
- ²⁵ 白玉苓(2010)、工作压力、组织支持感与工作倦怠关系研究—以服装产业知识型员工为例、博士学位论文、首都经贸大学、p27-28
- ²⁶ 刘玉新(2011)、工作压力与生活—个体应对与组织管理、中国社会科学出版社、p53
- ²⁷ 同上
- ²⁸ 同上
- ²⁹ Hendrix W H., Summers T P., Leap T L., Steel R P(1995), Antecedents and Organizational Effectiveness Outcomes of Employee stress and Health, In R. Crandall, & P.L. Perrewé (Eds). Occupational Stress: A Handbook. London: Taylor&Francis, p100-110
- ³⁰ Summers T P. Decotiis T. A., denisi A. S. (1995) a field study of some antecedents and consequences of felt job stress. In R. Crandall, & P.L. Perrewé (Eds). Occupational Stress: A Handbook. London: Taylor&Francis, p93-97
- ³¹ 斯蒂芬·P·罗宾斯、孙建敏等译(2008)、组织行为学、北京：中国人民大学出版社、p526-528
- ³² Jex S M(1998), Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implication for Managerial Practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ³³ 小杉正太郎・大塚泰正(1999)、職場ストレスの成立、産業衛生雑誌、41、A63~A64

- ³⁴ Cavanaugh, M. A., W. R. Boswell., M. V. Roehlig and J. W. Boudreau(2000), An empirical examination of self-reported work stress and among U.S managers, *Journal of Applied Psychology*, 85(1) p65-74
- ³⁵ 李小妹·刘彦君(2000)、护士工作压力源及工作倦怠感的调查研究、中华护理杂志、第35卷第11期
- ³⁶ 吴凉凉·冯颖·范巍(2003)、职业女性工作家庭冲突的压力源研究、应用心理学、第9卷第1期、p43-46
- ³⁷ 舒晓兵(2005)、管理人员工作压力源及其影响—国有企业与私营企业的比较、统计研究、9(2) p29-35
- ³⁸ 徐志勤(2007)、高校教师职业压力与心理健康状况调查分析、中国健康教育、第23卷第9期
- ³⁹ 马剑虹·张延文(1999)、角色认知、控制感及工作压力关系分析、人类功效学、5(4)、p15-19
- ⁴⁰ 马可一(2000)、工作情景中认知资源与职业锚关系的研究、浙江大学学报社科版、30(6) p21-25
- ⁴¹ 许小东(2004)、知识型员工工作压力与工作满意感状况及其关系研究、应用心理学、3:p41-46
- ⁴² 陈志霞·廖建桥(2005)、知识员工工作压力源的主成分因素结构分析、工业工程与管理、第4期
- ⁴³ 刘秋颖·苏彦捷(2005)、个体工作压力源中的角色冲突与其人格的关系、西南师范大学学报(人文社会科学版)、31(5)、p17-22
- ⁴⁴ 纪晓丽·凌玲·曾艳(2007)、基于双因素理论的员工工作压力源管理研究、科技管理研究、第9期
- ⁴⁵ 前揭(9)、p24
- ⁴⁶ Selye H(1956), *The Stress of life*. New York: McGraw-Hill
- ⁴⁷ 刘玉新(2011)、工作压力与生活—个体应对与组织管理、中国社会科学出版社、p141
- ⁴⁸ 舒晓兵·廖建桥(2002)、工作压力与工作效率理论述评、南开商业评论、3、p20-23
- ⁴⁹ 曾垂凯·时勤(2009)等、工作压力与员工心理健康的实证研究、人类工效学、14、p33-37
- ⁵⁰ 赵更申·雷巧玲(2006)、工作压力对工作效率的影响研究、山东社会科学、12、p93-95
- ⁵¹ 罗丽玲(2009)、销售人员工作压力与工作绩效关系研究、企业管理(厦门大学)、p70
- ⁵² Meyer J P., Allen N J., Smith C A. (1993), Commitment to organizations and occupations: extension of a test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78:p538-551,
- ⁵³ 陈瑞惠(2002)、私立高中教师工作价值观、工作压力与组织承诺之研究(D)、国立彰化大学教育研究所、修士論文
- ⁵⁴ 刘玉新(2011)、工作压力与生活—个体应对与组织管理、中国社会科学出版社、p70
- ⁵⁵ 赵然·方晓义(2005)、护士工作压力、A型人格与心理健康的关系研究、中国临床心理学杂志、第13卷第2期、p153-163
- ⁵⁶ 同上、p71
- ⁵⁷ Costa P T. Jr., McCrae R R(1992), Four Ways Five Factors are Basic. *Personality and Individual Differences*, 13: p653-665
- ⁵⁸ Bolger N(1990), Coping as a Personality Process: A Prospective Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(3), p525-537
- ⁵⁹ 胡亦怡·崔占君等(2003)、警察的应对方式与心理健康、人格特征的相关分析、中国心理卫生杂志、第9期
- ⁶⁰ Rotter J B(1966), Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, Vol, 80, No1.
- ⁶¹ Seligman M E P(1975), *Helplessness: On Depression, Development, and Death*, San Francisco: WH Freeman.
- ⁶² 刘玉新(2011)、工作压力与生活—个体应对与组织管理、中国社会科学出版社、p80
- ⁶³ 同上
- ⁶⁴ Jex S M., Gudanowski D M(1992), Efficacy Beliefs and Work Stress: An Exploratory Study, *Journal of Organizational Behavior*, 13:p509-571
- ⁶⁵ Jex S M., Bliese P D(1999), Efficacy Beliefs as a Moderator of the Effects of Work Related Stressors: A Multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 84, p349-361
- ⁶⁶ 刘玉新(2011)、工作压力与生活—个体应对与组织管理、中国社会科学出版社、p83
- ⁶⁷ Jex S M., Bliese P D., Buzzells(2000), The Impact of Self-efficacy on Stressor-strain Relations: Coping Style as an Explanatory Mechanism. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), p401-409
- ⁶⁸ Leiter M P(1991), Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 12(2), p123-144
- ⁶⁹ 種市康太郎(2001)、企業従業員におけるソーシャルサポートの心理的ストレス反応低減効果の検討、博士学位申請論文、p13
- ⁷⁰ 同上
- ⁷¹ Thomas L T., Ganster D C(1995), Impact of Family Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 80(6), p15-22
- ⁷² 小杉正太郎(2009)、企業内メンタルヘルス・サービスの理論と実際、弘文堂

- ⁷³ 永田頌史 (2012)、産業ストレス研究の歴史と現状、産業ストレスとメンタルヘルス-最先端の研究から対策の実践まで-、日本産業ストレス学会編、中央労働災害防止協会、p3-5
- ⁷⁴ Hoppock R(1935), Job Satisfaction, New York: Haper & Row
- ⁷⁵ Cranny C J., Smith P C., Stone E F(1992), Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance, New York : Lexington Press
- ⁷⁶ 日本労働機構、調査結果データベースにより
http://db.jil.go.jp/db/seika/zenbun/E2003110011_ZEN.htm
- ⁷⁷ Smith H C(1964), Psychology of Industrial Behavior, McGraw-Hill, 115
- ⁷⁸ Locke E (1969), What is Job Satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: p309—336
- ⁷⁹ Vroom V H(1964), Work and Motivation, New York: John Well Eyand Son
- ⁸⁰ Lawler E E., Porter L W(1967), The effect of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relations*, (7): p20-28
- ⁸¹ 黄翠霞・邢以群(2002)、员工满意度的测量与分析方法、企业活力、(2)、p50-51
- ⁸² Smith P C., Kendall L M., Hulin C L(1969), The measurement of satisfaction in work and retirement, Chicago: Rand McNally
- ⁸³ 张凡迪・刘东莉(2003)、组织管理状况的指示器-工作满意度的研究、理论界 (6)、p152-153
- ⁸⁴ Lawler E E., Hall D T(1970), Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, No. 4, p305-312
- ⁸⁵ 黄国隆(1998)、信息技术、组织价值观与组织承诺之关系、台北: 管理学报、15、p343-366
- ⁸⁶ Herzberg F., Mausner B., Snyderman B(1959), The Motivation to Work, New York: John Wiley & Sons Inc
- ⁸⁷ Vroom V H(1964), Work and Motivation, New York: John Well Eyand Son
- ⁸⁸ Weiss D J., Dawis R V., England G W., Lofquist L H(1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center
- ⁸⁹ Smith P C., Kendall L M., Hulin C L(1969), The measurement of satisfaction in work and retirement, Chicago: Rand McNally
- ⁹⁰ Locke E A(1969), What is Job Satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: p309—336
- ⁹¹ 黄春生(2004)、工作满意度、组织承诺与离职倾向相关研究、厦门大学博士学位论文
- ⁹² 任枫(2010)、科技人员工作满意度与科研绩效相关性研究、天津大学博士学位论文、p17
- ⁹³ Locke E A(1976), The Nature and Consequences of Job Satisfaction, in M. Dunnette(eds.)
- ⁹⁴ Gruneberg M M(1979), Understanding job satisfaction. New York: John Wiley and Sons, p105-108
- ⁹⁵ Arnold H J., Feldman D C(1982), A Multivariate Analysis of The Determinants of Job Turnover, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67(3), p350-360
- ⁹⁶ 斯蒂芬·P·罗宾斯、孙建敏等译(2008)、组织行为学、北京: 中国人民大学出版社、p77
- ⁹⁷ Rice W R., Gentile D A., McFarlin D B(1991), Facet Importance and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1): p31-39
- ⁹⁸ Mulinge Munyae, Mueller Charles W (1998), Employee Job Satisfaction in Development Countries: The Case of Kenya, *World Development*, 26(12): p2181-2199
- ⁹⁹ Price J l(2001), Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover, *International Journal of Manpower*, 22(7): p600—624
- ¹⁰⁰ 陈子光(1990)、影响知识分子工作动机和工作满意的主要因素、应用心理学、7月号
- ¹⁰¹ 俞文钊(1996)、合资企业的跨文化管理、北京: 北京人民教育出版社
- ¹⁰² 邢占军(2001)、国有大型企业员工满意感研究、心理科学、(2): p191-193
- ¹⁰³ 卢嘉、时勤、杨继锋(2001)、工作满意度的评价结构和方法、中国人力资源开发、(1): p15-17
- ¹⁰⁴ 舒晓兵(2003)、国企管理人员工作压力源与工作满意度实证研究、工业工程与管理、(2)
- ¹⁰⁵ 胡蓓(2003)、脑力劳动者工作满意度实证研究、科学研究、(7)
- ¹⁰⁶ 南剑飞等(2004)、员工满意度模型研究、世界标准化与质量管理 (2)、南开管理评论(1)
- ¹⁰⁷ 王志刚等(2004)、关于中国员工个体特征对其公司满意度影响的实证研究、南开管理评论 (1)
- ¹⁰⁸ 刘凤瑜、张金成(2004)、员工工作满意度调查问卷的有效性及民营企业员工工作满意度影响因素研究、南开管理评论、(3)
- ¹⁰⁹ 赵伟军(2004)、知识型员工满意度研究、生产力研究 (7)、p140-142
- ¹¹⁰ 任枫(2010)、科技人员工作满意度与科研绩效相关性研究、天津大学博士学位论文、p23
- ¹¹¹ Mowday Richard T., Porter L W., et al(1982), Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, New York :Academic Press:p102-106

- ¹¹² 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、p3
- ¹¹³ Hellman C M(1997), Job Satisfaction and intend to leave, *The Journal of Social Psychology*, 137(6):p677-689
- ¹¹⁴ Mobley W H(1977), Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 62, p237-240
- ¹¹⁵ 黄春生(2004)、工作满意度、组织承诺与离职倾向相关研究、厦门大学博士学位论文
- ¹¹⁶ 韩翼・廖建桥(2007)、员工离职影响因素的实证研究、人力资源、第11期
- ¹¹⁷ 熊明良・孙建敏・顾良智(2008)、工作满意感、组织认同与离职倾向关系实证研究、商业经济与管理、第6期
- ¹¹⁸ 潘持春(2009)、工作满意度和组织承诺对管理人员离职倾向的影响、经济管理、第3期
- ¹¹⁹ 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、p4
- ¹²⁰ 今城志保(2006)、職務満足度と職務遂行行動の関係をめぐる仮説モデルの検証、産業・組織心理学会、第22回大会発表論文集
- ¹²¹ Pierce J L., Gardner D G., Cummings L L., Dunham R B(1989), Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation, *The Academy of Management Journal*, 32:p622-648
- ¹²² 今城志保(2006)、職務満足度と職務遂行行動の関係をめぐる仮説モデルの検証、産業・組織心理学会、第22回大会発表論文集
- ¹²³ George J M., Brief A P(1996), Motivational agendas in the workplace: The effects of feeling on focus of attention and work motivation, *Research in Organizational Behavior*, 18:p75-109
- ¹²⁴ Ostroff C(1992), The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77:p963-974.
- ¹²⁵ Organ D W(1990), The subtle significance of job satisfaction, *Clinical Laboratory Management Review*, 4:p94-98
- ¹²⁶ 任枫(2010)、科技人员工作满意度与科研绩效相关性研究、天津大学博士学位论文、p24
- ¹²⁷ 同上
- ¹²⁸ Pinder C(1998), Work motivation in organizational behavior. Prentice-Hall
- ¹²⁹ Rice R W., Gentile D A., McFarlin D B(1991), Facet Importance and Job Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 76(1): p31-39
- ¹³⁰ 孙建法(2006)、员工工作满意度影响因素研究、山东大学硕士学位论文
- ¹³¹ 吴宗怡・徐联仓(1988)、满意度测量问卷之研制、中国科学院心理研究所
- ¹³² 卢嘉、时勘(2002)、工作满意度评价结构研究、人力资源管理研究新进展(赵曙明等编)、南京大学出版社
- ¹³³ Lorne Sulsky, Carla Smith 马剑虹等校译(2007)、工作压力、中国轻工业出版社、p140
- ¹³⁴ 同上、p110、p140
- ¹³⁵ Cherniss, C(1980), Staff burnout: Job stress in the human service. California: Sage Publication
- ¹³⁶ 许小东、孟晓斌(2004)、工作压力-应对与管理、航空工业出版社、p124
- ¹³⁷ 同上
- ¹³⁸ Ganster DC., Fusilier M R., Mayes B T(1986), Role of social support In the experience of stress at work. *Jounual of Applied psychology*, 71:p102-110
- ¹³⁹ Spector P E(1987), Interactive effects of perceived control and job stressors on affective reactions and health outcomes for clerical workers. *Work and Stress*, 1:p155-162
- ¹⁴⁰ Cavanaugh, M. A., W. R. Boswell., M. V. Roehlig and J. W. Boudreau(2000), An empirical examination of self-reported work stress and among U. S managers, *Journal of Applied Psychology*, 85(1) p65-74
- ¹⁴¹ 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
- ¹⁴² 舒晓兵、廖建桥(2003)、国企管理人员工作压力源与工作满意度实证研究、工业工程与管理、2:p34-37
- ¹⁴³ 许小东(2004)、知识型员工工作压力与工作满意感状况及其关系研究、应用心理学、3:p41-46
- ¹⁴⁴ 刘璞、谢家琳、井润田(2005)、国有企业员工工作压力与工作满意度关系的实证研究、中国软科学、第12期
- ¹⁴⁵ 蒋莹(2006)、个体控制点、工作压力及工作满意度的关系、经济管理、21:p43-48
- ¹⁴⁶ 颜爱民・王维雅(2007)、中小民营企业基层员工工作压力与工作满意度的实证研究、管理学报
- ¹⁴⁷ 柳显军(2008)、国有企业管理人员与工作满意度实证研究、现代商业、15:p84-87
- ¹⁴⁸ 卞玉龙等(2013)、企业科技人员的社会支持、工作压力和自我效能感对工作满意度的影响、人类功效学、第19卷第2期

- 149 Caplan G (1974) , Support system and community mental health. New York: Behavioral publications
- 150 Cobb S(1976), Social Support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, p300-314
- 151 Eisenberger, R., Stinglhamber, F(2011), Perceived organizational support:Fostering Enthusiastic and productive employees. Washington. DC:American Psychological Association Books
- 152 白玉苓(2010)、工作压力、组织支持感与工作倦怠关系研究—以服装产业知识型员工为例、博士论文、首都经贸大学、p58
- 153 凌文铨·杨海军、方俐洛(2006)、企业员工的组织支持感、心理学报、38(2):p281- 287
- 154 Levison H(1965), Reciprocation:The relation between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9:p370-390
- 155 Eisenberger R., Stinglhamber F., Vandenberg C., Sucharski I., Rhoades L(2002), Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of Applied Psychology*, 87:p565-573
- 156 Allen D G., Lynn M S., Rodger W G(2003), The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *Journal of Management*, 29(1):p99-118.
- 157 Shore L M., Shore T H(1995), Perceived organizational support and organizational justice. In: Cropanzano R, Kacmar Meds. Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the work place. Westport, CT: Quorum:p149-164
- 158 李锐、凌文铨(2008)、主管支持感研究评述及展望、心理科学进展、第2期
- 159 许百华·张兴国(2005)、组织支持感研究进展、应用心理学、第11卷第4期、p327
- 160 陈志霞、廖建桥(2006)、组织支持感及其前因变量和结果变量研究进展、人类功效率、第12卷第1期、p63
- 161 凌文铨·杨海军·方俐洛(2006)、企业员工的组织支持感、心理学报、38(2):p281-287
- 162 同
- 163 陈志霞(2006)、知识型员工组织支持感对工作绩效和离职倾向的影响、华中科技大学博士学位论文
- 164 谭小宏·秦启文·潘孝富(2007)、企业员工组织支持感与工作满意度、离职意向的关系研究、心理科学、30(2)、p441-443
- 165 许百华·张兴国(2005)、组织支持感研究进展、应用心理学、第11卷第4期、p327-328
- 166 George J M., James L R(1993), Personality, and behavior in groups revisited: Comment on aggregation, level of analysis, and a recent application of within and between analysis, *Journal of Applied Psychology*, 78:p798-804
- 167 Thomas L T., Ganster D C(1995), Impact of Family Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(6): p15-22
- 168 Van Der Doef M, Maes S(1999), The job demand-control(-support) model and Psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work and Stress*, 13(2):p87-114
- 169 Stamper C L., Johlke M C(2003), The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes, *Journal of Management*, 29(4), p569-588
- 170 Foley S, Ngo H Y, Liu S(2005), The effects of work stressors, perceived organizational support, and gender on work-family conflict in Hongkong, *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), p237-256
- 171 袁少锋·高英(2007)、组织支持对工作压力的中介效应研究—基于知识型员工样本的实证分析、应用心理学、第13卷第4期、p373-378
- 172 官菊梅·王贝·陆昌勤(2011)、基于压力分类视角的社会支持调节作用探讨、北京大学学报(自然科学版)
- 173 Shore L M., Tetrich L E (1991), a Construct validity study of the Survey of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 76:p637-643
- 174 南剑飞·陈武·赵丽丽等(2004)、员工满意度模型研究、世界标准化与质量管理、(2):p17-18
- 175 Eisenberger R., Huntington R., Huntington S., et al. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71:p500-508
- 176 凌文铨·杨海军·方俐洛(2006)、企业员工的组织支持感、心理学报、,38(2):p281- 287
- 177 日本对华直接投资的重要历史阶段、产业特征及其下一步、改革杂志、2011年第4期
- 178 2004年当時の中国商務部部長の講話により、中国商務部ウェブサイト。現在は既に1000万人を超えると予測できる。
- 179 好感度調査 in 中国、週刊ダイヤモンド誌、2008年9月6日号
- 180 金山権(2010)、日系企業の経営行動に対する中国からの評価—グローバル化に向けた今後の方向と課題、桜美林経営研究、創刊号
- 181 日本貿易振興機構(JETRO)ウェブサイト: www.jetro.go.jp、在アジア・オセアニア日系企業活動実態、

- (2002、2004、2006、2010 年度調査)、中国 GDP 世界第 2 位時代の日本企業の中ビジネス戦略報告書、2011 年 3 月
- ¹⁸² 独立行政法人 労働政策研究・研究機構(日本) ウェブサイト: <http://www.jil.go.jp/>
- ¹⁸³ 該調査は上海地区の 19 の日系企業と 40 の欧米企業を調査対象とし、2004 年 9 月を基準値とする。
- ¹⁸⁴ 第一财经日报、2006 年 3 月 9 日 C5 版
- ¹⁸⁵ 馬成三(2000)、中国進出企業の労働問題、JETRO
- ¹⁸⁶ 関満博(2003)、現地化する中国進出企業、新評論
- ¹⁸⁷ 古田秋太郎(2004)、中国における日系企業の経営現地化、税務経理協会
- ¹⁸⁸ 鈴木岩行・黄八洙・張喬森・尤艶輝(2005)、中国における外資系企業のコア人材育成—日系企業と米国・台湾・韓国系企業との比較を中心に—、和光経済、第 37 卷 第 3 号、和光大学社会経済研究所
- ¹⁸⁹ 鈴木岩行(2013)、「中国における日系企業のコア人材育成 - 2002 年調査との比較を中心に」、和光経済、45 (3)、p21-32
- ¹⁹⁰ 長谷川啓之(2006)、中国進出日系企業の現地化問題とその背景要因: ヒトの現地化を中心として、商学集志、Vol. 76, No. 1、日本大学商学研究会、p1-26
- ¹⁹¹ 邵道生(1993)、中国员工对日资企业低评价探讨、管理世界、第 6 期
- ¹⁹² 王庆珊・凌文铨・方俐洛(2002)、在粤日系企业员工收入满意度调查、广州大学学报(自然科学版)、p91-95
- ¹⁹³ 曾湘泉、苏中兴(2009)、日本人力资源管理模式在中国的挑战与变迁—以日本在华企业为例、经济理论与经济管理、第 9 期
- ¹⁹⁴ 薛軍(2008)、跨国公司全球一体化条件下的当地化战略研究—在华日资企业的投资战略分析、人民出版社、p271-273
- ¹⁹⁵ 薛軍(2008)、跨国公司全球一体化条件下的当地化战略研究—在华日资企业的投资战略分析、人民出版社
- ¹⁹⁶ 劉慶紅(2010)、在华日企的本地化研究、复旦大学出版社
- ¹⁹⁷ 柯穎儀(2007)、日本企业和欧美企业员工工作压力源的研究、暨南大学硕士论文
- ¹⁹⁸ 张知光・丁明・謝才文・蒲晓霜(2012)、日资企业员工心理健康状况影响因素分析、中国健康心理学杂志、第 20 卷第 3 期
- ¹⁹⁹ 馬越恵美子(2000)、異文化経営論の展開、学文社、p42
- ²⁰⁰ Tylor E B(1877), Primitive Culture: researches into the Development of Mythology, Philosophy Religion, Language, Art and Custom(Vol. 1), NY:Henry Holt, p1
- ²⁰¹ Hofstede Geert(1980), Culture' s Consequences, Abridged edition, p21
- ²⁰² Kroeber A L., C Kluckhohn(1952), Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions, Harvard university Press, p181
- ²⁰³ 中村久人(2001)、異文化接触と国際経営、経営論集、東洋大学経営学部、第 54 号、p137
- ²⁰⁴ Hall Edward T(1976), Beyond Culture, NY: Anchor Press
- ²⁰⁵ Fons Trompenaars., Charles Hampden Turner(1998), Riding the Waves of Culture, NY:McGraw-Hill, p21-24
- ²⁰⁶ 井潤田・宁静・張远(2008)、合资企业管理: 文化、结构与行为、科学出版社、p24
- ²⁰⁷ 馬越恵美子(2000)、異文化経営論の展開、学文社、p98
- ²⁰⁸ 同上、p111
- ²⁰⁹ 陈晓萍(2005)、跨文化管理、清华大学出版社、p51、58
- ²¹⁰ 根本孝(1994)、T・吉本容子、国際経営と企業文化、学文社、p53
- ²¹¹ T・ディール、A・ケネディー(1982)シンボリック・マネジャー、城山三郎訳、新潮社、p6
- ²¹² 馬越恵美子(2000)、異文化経営論の展開、学文社、p70
- ²¹³ 林吉郎(1985)、異文化インターフェイス管理、有斐閣
- ²¹⁴ 中村久人(2001)、異文化接触と国際経営、経営論集、東洋大学経営学部、第 54 号、p120
- ²¹⁵ 吉尔特・霍夫斯泰德、格特・扬・霍夫斯泰德著、李原、孙健敏译(2010)、文化与组织: 心理软件的力量(第二版)、中国人民大学出版社、p150
- ²¹⁶ 日本厚生労働省ウェブサイト参照
- ²¹⁷ 中央労働災害防止協会のウェブサイト参照
- ²¹⁸ 中村久人(2001)、異文化接触と国際経営、経営論集、東洋大学経営学部、第 54 号、p120-121
- ²¹⁹ 吉尔特・霍夫斯泰德、格特・扬・霍夫斯泰德著、李原・孫健敏訳(2010)、文化与组织: 心理软件的力量(第二版)、中国人民大学出版社、p258
- ²²⁰ 同上、p260-261
- ²²¹ 中村志保(2005)、日系海外子会社の現地化に関する研究(1): 本社の人的資源管理施策の視点より、高松大学紀要 43、p45
- ²²² 石田英夫(1994)、国際人事、中央経済社、p8

- ²²³ 柴生田敦夫 (2009)、日本企業の対中投資、RIETI 独立行政法人経済産業研究所、
<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/pdp/09p004.pdf>
- ²²⁴ 高愛武・儲海燕(2003)、美日对华直接投資の比較研究 (日米对华直接投資の比較研究)、経済と金融、
(8)、p31~34
- ²²⁵ 黄蔚(2005)、美国对华直接投資發展的实证研究及趨勢分析、国际贸易問題、12、p98-103
- ²²⁶ 藤本隆宏(2003)、能力構築競争、中公新書、p95-96
- ²²⁷ 近藤正幸 (2013)、日本企業の中国における研究開発、Development Engineering, 19, p39
- ²²⁸ 日本貿易振興機構 (2013) 北京事務所 知識財産部、中国における外資企業の研究開発 (R&D) 発展状
況報告書、p12
- ²²⁹ 楊宝琰・万明鋼(2008)、跨文化心理学中的压力和应对研究、心理科学、31 (4)、p92
- ²³⁰ 王贛華(2008)、中美文化差异对雇員工作压力的影响、企业活力、第2期、p68
- ²³¹ Lorne Sulsky, Carlla Smilth 著、馬劍虹等校译(2007)、work stress 工作压力、中国轻工業出版社、p157
- ²³² Siu O, Spector P E., Cooper C L(2006), A three-phase study to develop and validate a Chinese Coping
strategies scales in Greater China, *Personality and Individual Difference*, 41, p537-548
- ²³³ 李楠・李文哲(2007)、压力对管理有效性和产出绩效的影响—基于跨国企业經理层视角的研究、职业、第
4期、p26-29
- ²³⁴ 楊文聖・孫岩(2008)、外資企業員工的压力应对策略探索性研究、上海管理科学第4期、p51-54
- ²³⁵ 朝日デジタル関連記事による <http://www.asahi.com/articles/ASG1P7DZKG1P0IPE01T.html>
- ²³⁶ 筆者は中国の一汽とトヨタの合弁会社の人的資源開発部門で1年ほど働いたことがあるため、トヨタの
素晴らしい経営手法に身をもって体得した。筆者の目からみれば、トヨタの多くの経営手法は日本の経
営そのものを継承したものばかりではなく、さらにそれに基づいた様々な改善、工夫を凝らしたもので
あり、世界的な通用性が高いものである。即ち、かつて『ビジョナリーカンパニー』の著者ジム・コリ
ンズが述べたように、永続する企業は必ず自分なりの原則があり、その原則は世界以外のエクセレン
ト・カンパニーに共通する点も多い。
- ²³⁷ トヨタの公式サイト <http://www.toyota.co.jp/jpn/company/>参照
- ²³⁸ 小松史朗(2006)、トヨタ生産方式と改善、日本経営学会誌、第18号、2006、p43
- ²³⁹ 歐陽菲(2007)、「中国企業の成長限界から見た日本経営の強み」、産能大学紀要第28巻第1号、p54
- ²⁴⁰ ダニエル・ルース、ジェームズ・P・ウォマック等(1990)、『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこ
う変える』、経済界、p45
- ²⁴¹ この項目は、樋口純平、人事管理と業績管理の関係 — トヨタ自動車における制度と実態—、評論・社
会科学、第75号、同志社大学人文学会、2005、及び、木幡昭、自動車産業における日本の経営適応の研
究：トヨタ自動車の日本の経営適応の視点から、CUC policy studies review 3、千葉商科大学、2003
を参照の上まとめた。
- ²⁴² 筆者が働いたトヨタ中日合弁会社の人的資源開発部は、新入社員の研修、管理職研修などの教育推進組
織として位置づけられていた。新入社員の研修として、2週間ほど費やして、トヨタの基本理念、生産
方式、ビジネススキル、マナーなどの他に、トヨタ独自の「仕事の仕方—問題解決法」も重要な内容と
して勉強させられた。ケーススタディ、グループ討論のような形を組み合わせながら、繰り返しトヨ
タの思考慣行を従業員の頭に叩き込んだ。このような問題解決法は、仕事だけに留まらず、生活の面
においても大変役立つものが多いとというのが多くの従業員のフィードバックであった。さらに販売部門
に配属されない従業員も販売店に送り、現場での実務体験を積み上げさせた。習得したトヨタ流仕事の
仕方を実務で強化しようという期待に背かず、1週間ほどの販売店見学で印象深かった。このように、
入社したばかりの新人がいち早くトヨタの思考慣行を掴み、仕事に応用できるために、全員が洗脳され
るように教育された。
- ²⁴³ Hobfoll S E(1988), The Ecology of Stress. New York: Hemisphere, Publishing, New York
- ²⁴⁴ Baron R M., Kenny D A(1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological
research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and
Social Psychology*, 51, p1173-1182.
- ²⁴⁵ 刘军(2008)、管理研究方法—原理与应用、第14章 回归方法与调节/中介效应检验、中国人民大学出版
社
- ²⁴⁶ 今回の日系企業の13人の従業員に対する個別インタビューにおいて、最も多く挙げられた職場
ストレスとして、報酬制度(低い賃金)、昇進制度(遅い昇進)である。
- ²⁴⁷ 石田英夫(1985)、日本企業の国際人事管理、日本労働研究機構
- ²⁴⁸ 中国新聞網 <http://www.chinanews.com/cj/2011/09-04/3305144.shtml>

-
- ²⁴⁹ 中国企业联合会、中国企业家协会课题组(2011)、中国 500 强企业进步、差距与挑战 (中国 500 强企业进步、格差と挑戦)、企业管理杂志、第 9 期
- ²⁵⁰ 劉永鶴(1997)、日本企業の中国戦略、税務経理教会、p120
- ²⁵¹ 中華人民共和国労働と社会保障部ウェブサイトにより
- ²⁵² 徐雄彬(2010)、在中日系企業における中国人管理職の確保・活用に関する一考察、桜美林経営研究、創刊号
- ²⁵³ 梶田幸雄・温琳(2012)、これからの新しい中国ビジネス-中国市場開拓の課題と展望、株式会社エヌ・エヌ・エー
- ²⁵⁴ 外商投資産業指導目録(国家発展改革委員会・商務部、2007 年 12 月 1 日施行)は「外商投資を奨励する産業目録」、「外商投資を制限する産業目録」、そして「外商投資家投資を禁止する産業目録」から構成されている。中国商務部ウェブサイト
<http://www.ndrc.gov.cn/zcfbl/201111ing/W020111229379511927834.pdf>
- ²⁵⁵ 中国国家税務総局ウェブサイト参照
<http://www.chinatax.gov.cn/n8136506/n8136563/n8193451/n8193481/n8193812/8238846.html>。
- ²⁵⁶ 金三林(2012)、労働力コストの上昇がわが国製造業輸出競争力に対する影響)、中国経済時報、5 月 11 日、第 007 版
- ²⁵⁷ 日本貿易振興機構海外調査部中国北アジア課編、在アジア、オセアニア日系企業活動実態調査、
<http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/reports>

※主要参考文献

一、日本語文献 (50音順)

学術著書：

1. 石田英夫編集(1984)、『ケースブック、国際経営の人間問題』、慶応通信
2. 石田英夫(1985)、『日本企業の国際人事管理』、日本労働協会
3. 石田英夫(1994)、『国際人事』、中央経済社
4. 伊丹敬之(1993)、『人本主義企業—変わる経営変わらぬ原理』、筑摩書房
5. 伊丹敬之・加護野忠男(1989)、『ゼミナール経営学入門』、日本経済新聞社
6. 岩田龍子(1977)、『「日本的経営」の編成原理』、文眞堂
7. 大野耐一(1978)、『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして—』、ダイヤモンド社
8. 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(1983)、『日米企業の経営比較：戦略的環境適応の理論』、日本経済新聞社
9. 加護野忠男(1997)、『日本型経営の復権—「ものづくり」の精神がアジアを変える』、PHP研究所
10. 梶田幸雄・温琳(2012)、『これからの新しい中国ビジネス—中国市場開拓の課題と展望』、株式会社エヌ・エヌ・エー
11. 菊池敏夫(2006)、『現代経営学』、税務経理協会、四訂版
12. 小池和男(1977)、『職場の労働組合と参加』、東洋経済新報社
13. 小池和男・猪木武徳編著(1987)、『人材形成の国際比較—東南アジアと日本』、東洋経済新報社
14. 小池和男(1993)、『アメリカのホワイトカラー』、東洋経済新報社
15. 小池和男(1995)、『仕事の経済学』(第2版)、東洋経済新報社
16. 小杉正太郎(2006)、『ストレスマネジメントマニュアル』、弘文堂
17. 小杉正太郎(2002)、『ストレス心理学—個人差のプロセスとコーピング』、川島書店
18. 小杉正太郎(2009)、『企業内メンタルヘルス・サービスの理論と実際』、弘文堂
19. 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
20. 白木秀三(2006)、『国際人的資源管理の比較分析—「多国籍内部労働市場」の視点から—』、有斐閣
21. 白木秀三編著(2011)、『チェン징・チャイナの人的資源管理』、白桃書房
22. 徐方啓(2006)、『日中企業の経営比較』、ナカニシヤ出版
23. 関満博(2003)、『現地化する中国進出企業』、新評論
24. 田尾雅夫(1999)、『組織の心理学 新版』、有斐閣ブックス
25. T・ディール、A・ケネディー(1982)、『シンボリック・マネジャー』、城山三郎訳、新潮社
26. 津田眞徹(1977)、『「日本的経営」の論理』、中央経済社
27. 土屋勉男、大鹿隆(2000)、『日本自動車産業の実力—トヨタ、ホンダは世界に勝てるか』、ダイヤモンド社
28. 土屋勉男(2006)、『日本ものづくり優良企業の実力—新しいコーポレート・ガバナンスの論理』、東洋経済新報社
29. 土居健郎(1971)、『「甘え」の構造』、弘文堂
30. 中根千枝(1967)、『タテ社会の人間関係 単一社会の理論』、講談社現代新書
31. 根本孝、T・吉本容子(1994)、『国際経営と企業文化』、学文社
32. 野中郁次郎(1990)、『知識創造の経営—日本企業のエピステモロジー』、日本経済新聞社

33. 野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝博(1996)、『知識創造企業』、東洋経済新報社
34. 野中郁次郎・紺野登(1999)、『知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』、筑摩書房
35. 間宏(1964)、『日本労務管理史研究—経営家族主義の形成と展開—』、ダイヤモンド社
36. 浜口恵俊(1977)、『日本らしさの再発見』、日本経済新聞社
37. 林吉郎(1985)、『異文化インターフェイス管理』、有斐閣
38. 林吉郎(1994)、『異文化インターフェイス経営—国際化と日本的経営』、日本経済新聞社
39. 馬成三(2000)、『中国進出企業の労働問題』、JETRO
40. 藤本隆宏(2003)、『能力構築競争—日本の自動車産業はなぜ強いのか』、中公新書
41. 藤本隆宏(2004)、『日本のもの作り哲学』、日本経済新聞社
42. 古田秋太郎(2004)、『中国における日系企業の経営現地化』、税務経理協会
43. 馬越恵美子(2000)、『異文化経営論の展開』、学文社
44. 門田安弘(1985)、『トヨタシステム：トヨタ式生産管理システム』、講談社
45. 安室憲一(1982)、『国際経営行動論』、森山書店
46. 劉永鶴(1997)、『日本企業の中国戦略』、税務経理協会
47. 『産業ストレスとメンタルヘルス—最先端の研究から対策の実践まで—』(2012)、日本産業ストレス学会編、中央労働災害防止協会

学術論文 (50音順)

1. 安達智子(1998)、「セールス職者の職務満足感—共分散構造分析を用いた因果モデルの検討」、The Japanese Journal of Psychology、Vol69、No3、pp22～228
2. 伊藤賢次(2004)、「TPS (トヨタ生産システム) と「日本的経営」」、Review of economics and information studies/岐阜聖徳学園大学経済情報学部紀要委員会 編、pp694～715
3. 今城志保(2006)、「職務満足度と職務遂行行動の関係をめぐる仮説モデルの検証」、産業・組織心理学会、第22回大会発表論文集
4. 江口圭一・戸梶亜紀彦(2004)、「ストレス研究の歴史的概観—労働ストレス研究の新しい視点を目指して—」、広島大学マネジメント研究：Hiroshima University management review no. 4、p197
5. 大城朝子(2008)、「日本的経営」に関する先行研究について—アベグレン、伊丹、加護野を中心として—、名城論叢、pp111～123
6. 欧陽菲(2007)、「中国企業の成長限界から見た日本経営の強み」、産能大学紀要第28巻第1号、pp39～56
7. 奥林康司(1996)、「日本的経営の研究動向 (特集 海外日系企業における日本的経営)」、国民経済雑誌、174(1) : pp85～97
8. 大塚泰正・小杉正太郎(2002)、「企業別見たイベント型職場ストレスの心理学的検討」、産業ストレス研究9、pp243～250
9. 金山権(2010)、「日系企業の経営行動に対する中国からの評価—グローバル化に向けた今後の方向と課題」、桜美林経営研究、創刊号、pp1～13
10. 楠奥繁則(2004)、「職場におけるストレス・マネジメントの探究—サウスウエスト航空を事例に—」、立命館経営学、第42巻第6号、pp115～133
11. 源氏田憲一(2009)、「集団レベルで知覚されたサポートに関する一研究」、一橋社会科学、pp275～290
12. 木幡昭(2003)、「自動車産業における日本的経営適応の研究 : トヨタ自動車の日本的経

- 営適応の視点から」、CUC policy studies review 3、千葉商科大学、pp69～81
13. 小松史朗(2006)、「トヨタ生産方式と改善—能力形成と「参画」の過程」、日本経営学会誌、第 18 号、pp41～45
 14. 小松優紀・甲斐祐子・永松俊哉・志和忠志・須由靖男・杉本正子(2010)、「職業性ストレスと抑うつの関係における職場のソーシャルサポートの緩衝効果の検討」、産業衛生学雑誌、pp140～148
 15. 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、pp175～185
 16. 近藤正幸 (2013)、「日本企業の中国における研究開発」、Development Engineering、19、pp37～47
 17. 坂井一史(2006)、「産業領域におけるメンタルヘルス問題の現状と職場におけるソーシャルサポートの展望」、東京大学大学院教育学研究科紀要、第 46 巻、pp219～226
 18. 坂爪洋美(1997)、「職場のストレスマネジメントに関する考察」、経営行動科学第 11 巻第 1 号、pp1～12
 19. 沙蓮香・川久保美智子(1997)、「日中の集団主義及び伝統社会構造の比較」、関西学院大学社会学部紀要、第 76 号、pp57～68
 20. 蔡明哲(2008)、「企業経営における儒教倫理—日中比較視点から—」、『産業・社会・人間』、産業社会学会、No. 11(羽衣国際大学)、pp3～14
 21. 境忠宏(1981)、「職務態度の構造とワークモチベーション—職務満足の動機付け効果を中心として—」、横浜経営研究、第 1 巻第 3 号、pp197～215
 22. 徐雄彬(2010)、「在中日系企業における中国人管理職の確保・活用に関する一考察」、桜美林経営研究、創刊号、pp53～66
 23. 鈴木岩行・黄八洙・張喬森・尤艶輝(2005)、「中国における外資系企業のコア人材育成—日系企業と米国・台湾・韓国系企業との比較を中心に—」、和光経済、第 37 巻 第 3 号、和光大学社会経済研究所、pp77～117
 24. 薛軍(2011)、「後発日本多国籍企業の新興経済大国中国における経営現地化問題」、関東学院大学『経済系』第 246 集、pp61～75
 25. 曾小瑩(2003)、「中国における社会的背景要因と勤労者の職場ストレスについての研究—企業形態、コンピュータ化との関連を中心に—」、Kyoshu University Psychological Research、Vol4、pp261～267
 26. 種市康太郎(2001)、「企業従業員におけるソーシャルサポートの心理的ストレス反応低減効果の検討」、博士学位申請論文、早稲田大学
 27. 中村天江(2013)、「中国人の「発展空間」と日系企業の人事課題」、ジェトロ中国経済、pp41～55
 28. 中村久人(2001)、「異文化接触と国際経営」、経営論集、東洋大学経営学部、第 54 号、pp111～131
 29. 長谷川啓之(2006)、「中国進出日系企業の現地化問題とその背景要因：ヒトの現地化を中心として」、『商学集志』Vol. 76, No. 1、日本大学商学研究会、pp1～26
 30. 西川一廉(1971)、「職務満足に関する研究—Herzberg Theory の検討—」、Jap. J. Psychol、Vol41、No6、pp285～294

31. 二宮豊志(2008)、「中国における日本人観と日系企業評価」、東海大学政治経済学部紀要、第40号、pp261～289
32. 樋口純平(2005)、「人事管理と業績管理の関係-トヨタ自動車における制度と実態-」、評論・社会科学、第75号、同志社大学人文学会
33. 羽岡邦男(2002)、「労働ストレス研究(1) -職場ストレスモデルに関する一考察-」、政治学研究論集、第15号、pp69～83
34. 羽岡邦男(2002)、「労働ストレス研究(2) -労働者のストレス要因-」、政治学研究論集、第16号、pp59～74
35. 羽岡邦男(2004)、「職場のストレス対策に関する一考察」、政治学研究論集、第19号、pp65～79
36. 春名章二(2005)、「対中国進出日系企業の研究開発の現状分析」、岡山大学大学院文化科学研究科「北東アジア経済研究」、第2号、pp61～77
37. 廣瀬俊(2008)、「中国進出日系企業の現状と課題に関する一考察-日本型経営とグローバル化について-」、日本大学大学院総合社会情報研究科紀要、No9、pp139～150
38. 三浦康司・鈴木規子・竹内佳代子・竹沢友規・山本真裕・谷口幸一(2001)、「企業従業員の職務満足感・職務不満感が精神健康度に及ぼす影響」、東海大学健康科学部紀要第7号、pp59～66
39. 三野節子・金光義弘(2006)、「異なるストレス状況に対する就労者の対処柔軟性と職務満足感との関連」、川崎医療福祉学会誌、Vol16、No2、pp229～237
40. 山田富美雄(1997)、「心理的ストレスの評価とそのマネジメント」、バイオメカニズム学会誌、Vol21、No2、pp69～74
41. 豊松展史・小松緩岳・高木敬勇(1998)、「知覚されたソーシャルサポート」、広島修大論集、人文編38(2)、pp295～336
42. 凌文轆(1995)、「日中合弁企業の経営と中国の国情・文化」、慶応経営論集、第13巻第1号、pp75～88
43. 渡辺直登(1986)、「組織ストレスの構造と従業員のメンタル・ヘルス-職場の人間関係の果たす役割について」、経営行動科学第1巻第2号、pp69～78
44. 渡辺真一郎(1988)、「職務満足のメンタルヘルス効果に関する研究」、社会学研究科紀要、第28号、pp81～91

二、中国語文献（アルファベット順）

学術著書:

1. 陈锦德(2009)、『跨国公司高层管理人才本土化战略』、中国经济出版社
2. 吉姆・柯林斯、俞利军訳(2009)、『从优秀到卓越』、中信出版社
3. 吉姆・柯林ス、杰里・波勒斯著(2009)、『基业常青-企业永续经营的准则』、中信出版社
4. 刘庆红(2010)、『在华日企的本地化研究』、复旦大学出版社
5. 李育輝(2010)、『知识型员工工作压力及管理策略』、中国广播电视出版社
6. 刘玉新(2011)、『工作压力与生活-个体应对与组织管理』、中国社会科学出版社
7. 刘军(2008)、『管理研究方法-原理与应用』、中国人民大学出版社
8. Lorne sulsky, Carlla Smith 著、馬劍虹等訳(2007)、『Work Stress 工作压力』、中国輕工業出版社

9. Nancy. J. Adler、杨晓燕主译(2004)、《国际组织行为》、北京大学出版社
10. 舒晓兵(2007)、《管理人员的工作压力与工作效率研究》、武汉大学出版社
11. 斯蒂芬·P·罗宾斯, 孙建敏等译(2008)、《组织行为学》、中国人民大学出版社
12. 许小东、孟晓斌(2004)、《工作压力-应对与管理》、航空工业出版社
13. 吴明隆(2010)、《问卷统计分析实务-SPSS 操作与应用》、重庆大学出版社
14. 薛军(2008)、《跨国公司全球一体化条件下的当地化战略研究》、人民出版社
15. 俞文钊(1996)、《合资企业的跨文化管理》、北京人民教育出版社
16. 张西超(2006)、《员工帮助计划-中国 EAP 的理论与实践》、中国社会科学出版社

學術論文 (アルファベット順)

1. 白玉苓(2010)、《工作压力、组织支持感与工作倦怠关系研究—以服装产业知识型员工为例》、博士学位论文、首都经贸大学
2. 卞玉龙等(2013)、《企业科技人员的社会支持、工作压力和自我效能感对工作满意度的影响》、人类功效学、第 19 卷第 2 期
3. 陈志霞(2006)、《知识型员工组织支持感对工作绩效和离职倾向的影响》、华中科技大学博士学位论文
4. 陈志霞、廖建桥(2006)、《组织支持感及其前因变量和结果变量研究进展》、人类功效学、第 12 卷第 1 期
5. 陈子光(1990)、《影响知识分子工作动机和工作满意的主要因素》、应用心理学、7 月号
6. 官菊梅、王贝、陆昌勤(2011)、《基于压力分类视角的社会支持调节作用探讨》、北京大学学报(自然科学版)
7. 韩翼、廖建桥(2007)、《员工离职影响因素的实证研究》、人力资源、第 11 期
8. 候亦斌、凌文铨(2006)、《组织支持感及其改善途径》、现代管理科学、第 11 期
9. 胡蓓(2003)、《脑力劳动者工作满意度实证研究》、科学研究、(7)
10. 黄春生(2004)、《工作满意度、组织承诺与离职倾向相关研究》、厦门大学博士学位论文
11. 蒋莹(2006)、《个体控制点、工作压力及工作满意度的关系》、经济管理、21
12. 柯颖仪(2007)、《日本企业和欧美企业员工工作压力源的研究》、暨南大学硕士论文
13. 李锐、凌文铨(2008)、《主管支持感研究评述及展望》、心理科学进展、第 2 期
14. 凌文铨、杨海军、方俐洛(2006)、《企业员工的组织支持感》、心理学报、38(2)
15. 刘凤瑜、张金成(2004)、《员工工作满意度调查问卷的有效性及其民营企业员工工作满意度影响因素研究》、南开管理评论、(3)
16. 刘璞、谢家琳、井润田(2005)、《国有企业员工工作压力与工作满意度关系的实证研究》、中国软科学、第 12 期
17. 柳显军(2008)、《国有企业管理人员与工作满意度实证研究》、现代商业、15
18. 卢嘉、时勤、杨继锋(2001)、《工作满意度的评价结构和方法》、中国人力资源开发、(1)
19. 卢嘉、时勤(2002)、《工作满意度评价结构研究》、人力资源管理研究新进展(赵曙明等编)、南京大学出版社
20. 南剑飞等(2004)、《员工满意度模型研究》、世界标准化与质量管理(2)
21. 潘持春(2009)、《工作满意度和组织承诺对管理人员离职倾向的影响》、经济管理、第 3 期
22. 任枫(2010)、《科技人员工作满意度与科研绩效相关性研究》、天津大学博士学位论文
23. 邵道生(1993)、《中国员工对日资企业低评价探讨》、管理世界、第 6 期
24. 舒晓兵、廖建桥(2002)、《工作压力与工作效率理论研究述评》、南开商业评论、(3)
25. 舒晓兵、廖建桥(2003)、《国企管理人员工作压力源与工作满意度实证研究》、工业工程与管理、(2)

26. 宋德玲、越大志(2006)、「人力资源管理：在华日资企业的实例」、国际经济合作、第 11 期
27. 谭小宏、秦启文、潘孝富(2007)、「企业员工组织支持感与工作满意度、离职意向的关系研究」、心里科学、30 (2)
28. 王庆珊、凌文铨、方俐洛(2002)、「在粤日系企业员工收入满意度调查」、广州大学学报(自然科学版)
29. 王志刚等(2004)、「关于中国员工个体特征对其公司满意度影响的实证研究」、南开管理评论
30. 吴宗怡、徐联仓(1988)、「满意度测量问卷之研制」、中国科学院心理研究所
31. 邢占军(2001)、「国有大型企业员工满意感研究」、心理科学、(2)
32. 熊明良、孙建敏、顾良智(2008)、「工作满意感、组织认同与离职倾向关系实证研究」、商业经济与管理、第 6 期
33. 许小东(2004)、「知识型员工工作压力与工作满意感状况及其关系研究」、应用心理学、3
34. 薛军、西村豪太郎(2006)、「在华日资企业经营管理者当地化分析」、日本学刊、第 1 期
35. 徐晓峰等(2005)、「组织支持理论及其研究」、心里科学、28 (1)
36. 颜爱民、王维雅(2007)、「中小民营企业基层员工工作压力与工作满意度的实证研究」、管理学报
37. 袁少锋、高英(2007)、「组织支持对工作压力的中介效应研究—基于知识型员工样本的实证分析」、应用心理学、第 13 卷第 4 期
38. 曾垂凯、时勤等(2009)、「工作压力与员工心理健康的实证研究」、人类工效学、14
39. 曾湘泉、苏中兴(2009)、「日本人力资源管理模式在中国的挑战与变迁—以日本在华企业为例」、经济理论与经济管理、第 9 期
40. 张凡迪、刘东莉(2003)、「组织管理状况的指示器—工作满意度的研究」、理论界、(6)
41. 张凤梅(2005)、「员工满意度的调查方法及实践研究」、吉林大学硕士论文
42. 张知光、丁明、谢才文、蒲晓霜(2012)、「日资企业员工心理健康状况影响因素分析」、中国健康心理学杂志、第 20 卷第 3 期
43. 赵伟军(2004)、「知识型员工满意度研究」、生产力研究、(7)

三、英語文献 (アルファベット順)

1. Adams J S(1965), Inequity in social exchange, In L.Berkowitz(Ed.),*Advances in experimental social psychology*, Vol 2,New York:Academic press
2. Allen G, Lynn G, Rodger W(2003), The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1)
3. Baron R M., Kenny D A(1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51
4. Bartunek J M., Rynes S L., Ireland R D(2006),What makes management research interesting and why does it matter? *Academy of Management Journal*,49(1)
5. Beehr T A.& Newman J E(1978), Job stress, employee health, and organizational effectiveness: a facet analysis model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31
6. Cannon W B(1932). *The wisdom of body*, New York: Norton

7. Cannon W B(1935). Stresses and Strains of Homeostasis. *American Journal of Medical Sciences*, 189
8. Caplan G(1974),Support system and community mental health. New York: *Behavioral publications*
9. Chemiss C(1980), Staff burnout: Job stress in the human service. California: Sage Publication
10. Cobb S(1976), Social Support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38
11. Cooper,C.L.& Marshall,J(1976), Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill-health, *Journal of Occupational Psychology*, (49):11-28.
12. Cooper C L., Sloan S., Williams S(1988),Occupational Stress Indicator: Management Guide, London: Hodder and Stoughton
13. Cropanzano R., Howes J C., Grandey A., et al(1997), The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18
14. Eisenberger R, Huntington R, Huntington S, et al(1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*,71
15. Eisenberger R., Armeli Rexwinkel R., Lynch P D. Rhoades L(2001), Reciprocation of perceived organizational support,*Journal of Applied Psychology*, 86
16. Eisenberger R., Stinglhamber F,Vandenberg C., Sucharski I.,Rhoades L(2002) Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of Applied Psychology*, 87
17. Eisenberger R., Stinglhamber F(2011), Perceived organizational support: Fostering Enthusiastic and productive employees. Washington. DC: American Psychological Association Books
18. Fiske.D W(1949), Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*,Vol.44(3)
19. French J R P., Caplan R D(1972), Organizational stress and individual strain. In A.J. Marrow(Ed), *The Failure of success*, New York: Amacom
20. French, J. R. P., Jr., Rodgers, W. L., & Cobb, S. (1974). Adjustment as person-environment fit. In G. Coelho, D. Hamburg, & J. Adams (Eds.), *Coping and adaptation* (pp. 316-333). New York: Basic Books
21. George J., Jalnes L R(1993), Personality and behavior in groups revisited: Comment on aggregation, level of analysis, and a recent application of within and between analyses, *Journal of Applied Psychology*, 78
22. Gruneberg M M(1979), Understanding job satisfaction. New York: John Wiley and Sons
23. Hans Selye(1958), *The stress of life*, New York: megraw-Hill
24. Hobfoll S E(1988)*The Ecology of Stress*. New York: Hemisphere
25. Holt R R(1982), Occupational stress.In.Goldberger,L., Breznitz.S(eds) *Handbook of stress*, New York, Free Press

26. Hoppock R(1935)Job Satisfaction, New York: Haper & Row
27. Hofsted,G.(1991),Cultures and Organizations:Software of mind intercultural corporation and its importance for survival,Mc Graw-Hill
28. Hurrell JJ, McInaney MA(1988), Exposure to job stress-A new psychometric instrument. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 14, Supplement 1, 27-28
29. James L R, Brett J M(1984), Mediators, moderators, and tests for mediation, *Journal of Applied Psychology*, 69(2)
30. Janis I L., Mann L(1977), Decision Making: A psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment. New York,US: Free Press
31. Janis, I.L. Mann L(1981), Decision Making. Free Press, New York
32. Jex S M., Bliese P D(1999), Efficacy Beliefs as a Moderator of the Effects of Work Related Stressors: A Multilevel study. *Journal of Applied Pshychology*,84
33. Jex S M., Bliese P D., Buzzells(2000), The Impact of Self-efficacy on Stressor-strain Relations: Coping Style as an Explanatory Mechanism. *Journal of Applied Pshychology*,86(3)
34. Johnson J V., Hall E M(1988), Job strain, workplace social support and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*,78
35. Kaiser.H.FC(1974),An index of factorial simplicity,psychometrika,39(1),31-36
36. Karasek R A(1979), Job demands, Job decision Iatitude, and mental strain: Implication for redesign. *Administrative Science Quarterly*,24
37. Karasek R A(1985), Job Content Questionnaire and User's Guide. Department of Industrial and System Eninnering. Los Angels: University of Southern California
38. Karasek R., Theorell T(1990), Healthy work: Stress, Productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books
39. Kvale, steinar(1996), Interviews: An Introduction to Qualitative research Interviewing. Thousand Oaks,CA:Sage
40. Lawler E E., Porter L W(1967), The effect of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relations*, (7)
41. Lawler E E III. (1973),Motivation in Work Organizations.Monterey, Calif.,Brooks/cole pub.co.
42. Lazarus R S Launier(1978),Stress-related transactions between person and environment. In: Pervin LA, Lewis M.(Eds.),Perspectices in international psychology. New York: Plenum
43. Lazarus R S., Kanner A D., Coyne J C., Schaefer C(1981),Comparison of Two Modes of Stress Measurement: Daily Hassles and Uplifts Versus Major Life events, *Journal of behavioral Medicine*,4(1)
44. Lazarus R., Folkman S(1984),Stress,Appraial,and Coping. New York: Springer Publishing Company
45. Locke E A(1969),What is Job Satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4

46. Locke E A(1976)The Nature and Consequences of Job Satisfaction, in M. Dunnette(eds.)
47. Mardia,K.V.,Foster,K(1983),Omnibus tests of multinormality based on skewness and kurtosis, *Communications in Statistics-Theory and Methods*,12(2),207-221
48. Maslow A H(1954),*Motivation and personality*. New York: Harper & Row
49. Miller J G(1960),Information Input Overload and psychopathology, *American Journal of Psychiatry*,116
50. Moss, R.H(2002), 2001 INVITED ADDRESS: The mystery of human context and coping: An unraveling of clues. *American Journal of Community Psychology*, 30(1):67-88
51. Mowday R.T., Steers R.M, Porter L.W(1979),The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, (14)
52. Mowday Richard T.,Porter L W.,et al(1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*,New York :Academic Press
53. Organ D W(1988)*Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books
54. Organ D W(1990),The subtle significance of job satisfaction, *Clinical Management Review*, 4
55. Ouchi,W.G(1981), *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*, Redading: Addison-Wesle(徳山二郎監訳、『セオリーZー日本に学び・日本を越える』、CBS ソニー出版)
56. Parker D F., Decotiis T A(1983), *Organizational determinants of Job stress*, *Organizational Behavior and Human Performance*,32
57. Pascale, R.T.& Athos A.G(1981),*The art of Japanese Management*, Simon and Schuster,N.Y
58. Preacher K J; Hayes A F(2008),Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*,40(3)
59. Robbins S P(1996), *Organizational behavior: concepts, controversiers and applications*(6thed), PrebtuceHallm.Inc
60. Scott W E(1966), Activation Theory and Task Design. *Organizational Behavior and Human Performance*,1:3-30
61. Smith P C.,Kendall L M.,Hulin C L(1969)*The measurement of satisfaction in work and retirement*,Chicago : Rand McNally
62. Spector P E(1987)Interactive effects of perceived control and job stressors on affective reactions and health outcomes for clerical workers. *Work and Stress*,1
63. Stamper, C.L. Johlke, M.C(2003),The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes, *Journal of Management*, 29(4)
64. Selye H(1956),*The stress of life*,New York: megraw-Hill
65. Thibaut J. Walker L(1975),*Procedural Justice: A psychological analysis*. Hillsdale,N.J: Lawrance Erlbaum Associates New York

66. Triandis H C(1995) Individualism and Colletivism. Boulder,CO: westview Press
67. Trompenaars F, Hampden-Turner C(1998), Riding the Waves of Culture, New York: McGraw_Hill
68. Vroom V H(1964), Work and Motivation, New York: John Well Eyand Son
69. Wayne A H, Charles K, Pamela L P, et al(2003), Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes ,*Journal of Vocational Behavior*, 63
70. Yerkes R., Dodson,J(1908), The Relationship of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-formation,*Journal of Comparative and Neurological Psychology*,18

四、インターネット資料

1. 日本貿易振興協会ウェブサイト、『中国 GDP 世界第 2 位時代の日本企業の対中ビジネス戦略報告書』
http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000555/china_japan_business_all.pdf
2. 日本貿易振興協会ウェブサイト『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査－中国編』、
<http://www.jetro.go.jp/world/asia/cn/reports/07000796>
3. 日本貿易振興機構（2013）北京事務所 知識財産部、中国における外資企業の研究開発（R&D） 発展状況報告書
http://www.jetro-pkip.org/upload_file/bgs2011/201104.pdf
4. 労働政策機構・研修機構『調査研究報告書 No144 メンタルヘルス対策に関する研究 対策事例・欧米の状況・文献レビュー・調査結果』
http://db.jil.go.jp/db/seika/zenbun/E2001110017_ZEN.htm

五、ホームページ

1. 日本 EAP 協会、<http://eapaj.umin.ac.jp/>
2. 中央労働災害防止協会、<http://www.jisha.or.jp/>
3. 日本産業ストレス協会、<http://jajsr.umin.ac.jp/>
4. 日本貿易振興機構、<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>
5. 日本厚生労働省、<http://www.mhlw.go.jp/index.shtml>
6. 日本労働研究機構、<http://www.jil.go.jp/>
7. 朝日デジタル記事、<http://www.asahi.com>
8. トヨタの公式サイト <http://www.toyota.co.jp>
9. 中華英才網、<http://www.chinahr.com/>
10. 易普斯咨询网站、<http://www.eap.com.cn/>
- 11、中国新聞網 <http://www.chinanews.com>
- 12、中国商務部ウェブサイト <http://www.ndrc.gov.cn>
- 13、中国国家税務総局ウェブサイト <http://www.chinatax.gov.cn>

第一部分 基本状況

説明：本部文は人口統計的分析に用いられる。どうぞ実際の通りに記入してください。記入する際に相応するオプションボックスを「✓」或いは符合したオプションの□を■に変更してください

あなたの年齢：□30才以下 □31-35才 □36-40才 □41-45才 □46-50才
□50才以上

あなたの性別：□男 □女

あなたの学歴：□短大以下 □短大 □大学 □大学院及びそれ以上

あなたの勤務年数：□5年以下 □5-10年 □10-15年 □15-20年
□20年以上

あなたの職務分野：□生産管理 □研究開発 □営業マーケティング □人事総務

あなたの役職：□一般社員 □現場管理 □中間管理職 □経営陣

あなたの月給：□3000元以下 □3000-6000元 □6000-9000元 □9000元以上

あなたの婚姻状況：□未婚 □既婚子無 □既婚子有 □離婚
□別居 □死別

第二部分 職場ストレス調査

説明: 本部文の問題はあなた様が仕事の上に遭遇可能な職場ストレス問題に対する記述です。どうぞ自分の実際の通りに記入してください。

項目内容		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	わりと当てはまる	よく当てはまる
仕事そのもの	1. 私の仕事が煩わしくて複雑で、量が大きい	1	2	3	4	5
	2. 私にはいつもやりきれない仕事がある					
	3. 私はいつも残業している					
役割の曖昧	4. 私は自分の職責範囲をはっきりしていない					
	5. 職務においてどのぐらいの職権があるか分からない					
	6. 職務内容についての説明が不明瞭である					
役割の葛藤	7. 私がやった仕事はある人の要求を満たすが、他の人の要求を満たすとは限らない					
	8. 上司から異なる仕事の指示を受けたことがある					
	9. 異なる職務分野に派遣されたことがある					
人間関係	10. 同僚と衝突又は不愉快なことがある					
	11. 上司と高級主管のサポートが欠けている					
	12. 上司は私の職務上の問題に対して解決しなくない、或は解決できない					
	13. 仕事において孤立するような気がする					
キャリア発達と組織構造・風土	14. 昇進が遅い、或いは昇進する望みがない					
	15. 十分な個人発達の空間がない					
	16. 会社の組織構造が硬直で、素早い発展に適應できない					
	17. 部門間に有効なコミュニケーションが欠けている					
	18. 会社の給与制度が合理的ではない					
	19. 会社は私の職務行動に対して十分なフィードバックがない					
	20. 会社には階層が多すぎて効率が悪い					
	21. 会社には不合理的な政策、規定と手続きがある					

第三部分 組織サポート調査

説明：本部文はあなた様が知覚した組織サポートの測定である。仕事中における実際体験によって選択してください。

項目内容		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	わりと当てはまる	よく当てはまる
仕事サポート	1. 組織は私が担当している仕事の目標と価値を重視する	1	2	3	4	5
	2. 仕事の上に問題があった場合、組織からのサポートが期待される					
	3. 組織は私の潜在能力が発揮でき、成長できる仕事を割り当ててくれる					
価値への承認	4. 私のポストが取り消される場合、私は直接に解雇される					
	5. 組織は私が会社にいる役割が大きくないと思う					
	6. 組織は私の代わりに安い給料で誰かを雇えるならそうするだろう					
生活・福祉への気遣い	7. 組織は私のことを確かに気遣ってくれる					
	8. 生活において問題が生じる時、組織は喜んでサポートしてくれる					
	9. 利益が上がったとき、組織は昇給してくれる					

第四部分 職務満足感調査

説明：本文はあなた様が現在の職務満足感の程度に関する測定です。仕事中における実際体験によって選択してください。

項目内容		まったく当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	わりと当てはまる	よく当てはまる
仕事そのもの	1. 仕事において、自分の最も得意とすることを行う機会を毎日持っている	1	2	3	4	5
	2. 自分の仕事が挑戦的であると思う					
	3. 仕事から楽しみを感じる					
	4. 仕事から達成感を感じる					

仕事の リター ン	5. 私は仕事に見合った十分な給与を得ている						
	6. 同業他社に比べて会社の福利厚生は良い						
	7. 現在の給与は同業同職者に比べ満足できる						
個人 成長	8. この1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った						
	9. 昇進の機会が十分に与えられている						
	10. 会社が手配した研修に参加するチャンスがあった						
	11. 上司或いは会社は私の職務成果に対してタイムリーにフィードバックし、 評価してくれる						
仕事 協力	12. 同僚の間ではみんな気持ちがいしゅくりあい、お互いに助け合っている						
	13. 上司の仕事のやり方に概ね同意する						
	14. 会社の人間関係は良い						
経営 管理	15. 会社の評価体系と昇進制度が公平で透明性がある						
	16. 会社の規則や制度が公正で妥当なものである						
	17. 会社に将来性があると思う						

ご協力どうもありがとうございます！ Thank You Very Much!