

修士論文（要旨）

2025 年 1 月

テレワークにおける上司のリーダーシップと
部下の精神的健康度, ワーク・エンゲイジメント, 離職意思との関連の研究

指導 種市 康太郎 教授
国際学術研究科
国際学術専攻
心理学実践研究学位プログラム 臨床心理分野
223J2002
加藤 優貴

Master's Thesis (Abstract)

January 2025

A Study on the Relationship between Supervisor Leadership and
Subordinate Mental health Level, Work Engagement, and Turnover Intention in Telework

Yuki Kato

223J2002

Master of Arts Program in Clinical Psychology

Master's Program in International Studies

International Graduate School of Advanced Studies

J. F. Oberlin University

Thesis Supervisor: Kotaro Taneichi

目次

第1章：問題	1
1-1 テレワークの現状	1
1-2 テレワークの定義	1
1-3 テレワークのメリット	1
1-4 テレワークのデメリット	1
1-5 テレワークにおけるコミュニケーション	2
1-6 リーダーシップの重要性	2
1-7 リーダーシップ研究の変遷	3
1-8 日本人のリーダーシップ	4
1-9 多面的リーダーシップ尺度	4
1-10 問題のまとめ	5
第2章：目的	6
2-1 目的	6
2-2 仮説	6
2-3 研究意義	6
第3章：方法	7
3-1 調査手続き	7
3-2 調査対象	7
3-3 倫理関連事項	8
3-4 調査項目	9
3-5 分析方法	10
第4章：結果	10
4-1 対象者の基本属性	10
4-2 上司のリーダーシップに関する因子分析	14
4-3 各尺度得点間の相関係数	15
4-4 テレワーク頻度による各尺度得点の比較	18
4-5-1 テレワーク頻度と基本属性の比較	18
4-5-2 テレワーク頻度とテレワークに関する質問項目の比較	19
4-6 テレワーク状況および基本属性と各尺度の順位相関係数	23
4-7 精神症状を目的変数とした階層的重回帰分析	24
4-8 ワーク・エンゲイジメントを目的変数とした階層的重回帰分析	25
4-9 離職意思を目的変数とした階層的重回帰分析	28
第5章：考察	30
5-1 対象者の基本属性	30
5-2 上司のリーダーシップに関する因子分析	30
5-3 各尺度の合計得点間の相関係数について	31
5-4 テレワーク頻度による各尺度得点の比較について	32
5-5 テレワーク頻度と基本属性、テレワークに関する質問項目の比較について	33
5-6 テレワーク状況および基本属性と各尺度の順位相関係数について	33

5-7 テレワーク頻度と上司のリーダーシップの階層的重回帰分析結果-----	34
第6章：まとめ-----	35
6-1 総合考察-----	35
6-2 今後の課題-----	36
謝辞-----	37
引用文献-----	I
資料-----	1 -

第1章：問題

COVID-19 の影響から、テレワークは全国で普及率しており、(国土交通省, 2024), 新しい働き方の形態として定着していると言える。テレワークには通勤負担の軽減をはじめとしたメリットもあるが、コミュニケーションがとりづらいいといったデメリットもある(国土交通省, 2024)。リモート環境では、業務に関する重要なやり取りで、細かいニュアンスが伝わらず誤解が生じるミスコミュニケーションが起こる(大内, 2021)。また、日本人特有の「察する」といったコミュニケーションはテレワークでは難しい。そのため、特に、上司・部下関係においては、コミュニケーションをリーダーシップの視点で検討する必要があるのではないだろうか。上司がどのようなリーダーシップをとることで、部下がどのような影響を受けるのかを明らかにすることは重要だと考えられる。労働者にとって名称からも直観的に理解しやすいリーダーシップを含む、多面的なリーダーシップの測定尺度が必要であると考えられる。

第2章：目的

部下が上司のリーダーシップを多面的に評価する尺度を作成することを目的とする。また、測定されたそれぞれのリーダーシップ得点と、部下である労働者の精神症状、ワーク・エンゲイジメント、離職意思との関連性を検討する。以下に本研究の仮説を示す。

仮説1：上司のリーダーシップを想定して作成した質問紙から、リーダーシップを「専制型 L」「放任型 L」「サーバント型 L」「変革型 L」「共感型 L」の5つに大別できる。

仮説2：上司が「専制型 L」または「放任型 L」リーダーシップをとっていると認識されている場合、部下である労働者の精神症状や離職意思は高く、ワーク・エンゲイジメントは低くなる。

仮説3：上司が「サーバント型 L」や「変革型 L」, 「共感型 L」をとっていると認識されている場合、部下である労働者の精神症状や離職意思は低く、ワーク・エンゲイジメントは高くなる。

第3章：方法

桜美林大学研究活動倫理委員会の承認(承認番号 24039)後, Web 調査会社に調査業務を委託し, Web 上のアンケート調査を行った。対象者は, 日本全国に居住する 22 歳から 64 歳の企業従業員で, テレワーク頻度によって 3 分類し, 各群 200 名, 合計 600 名とした。調査は多面的リーダーシップ尺度(試作版), 精神症状尺度, ワーク・エンゲイジメント尺度, 離職意思測定尺度, デモグラフィック変数, テレワーク状況に関する質問を行った。分析は, 統計分析ソフト IBM SPSS Statistics および IBM SPSS Amos を用いた。

第4章：結果

上司のリーダーシップについて, まず, 探索的因子分析を行った。方法は最尤法, 斜交解, プロマックス回転で行ったが, 解釈可能な結果が得られなかった。そこで, 想定していた 5 つのリーダーシップ型について, 確証的因子分析を行った。その結果から, 第1因子を「変革型 L」, 第2因子を「サーバント型 L」, 第3因子を「共感型 L」, 第4因子を「専制型 L」, 第5因子を「放任型 L」と命名した。モデルの適合度指標は $GFI = 0.928$, $AGFI = 0.892$, $RMSEA = 0.076$ となった。 $AGFI$ と $RMSEA$ はモデルとして評価できる基準を満たさなかったが, 各因子の項

目の意味内容を考慮してこの結果を採択した。

各尺度の相関分析を行った結果、「専制型 L」と「放任型 L」は中程度の正の相関がみられた。「サーバント型 L」「変革型 L」「共感型 L」は高い正の相関がみられた。「専制型 L」は「精神症状」「離職意思」と低い正の相関がみられた。「放任型 L」は「精神症状」「離職意思」とほぼ無相関であった。「ワーク・エンゲイジメント」はどちらのリーダーシップともほぼ無相関であった。「サーバント型 L」「変革型 L」「共感型 L」は「精神症状」（変革型 L を除く）、「離職意思」と低い負の相関がみられ、「ワーク・エンゲイジメント」と低い正の相関がみられた。

テレワーク頻度、上司のリーダーシップ（専制型 L、放任型 L、サーバント型 L、変革型 L、共感型 L）、テレワーク頻度と上司のリーダーシップの交互作用を説明変数、部下の精神症状、ワーク・エンゲイジメント、離職意思を目的変数とした階層的重回帰分析を行った。その結果、精神症状を目的変数とした場合に、テレワーク頻度と上司の「共感型 L」の交互作用がみられた。

第5章：考察

上司のリーダーシップについて、はじめに探索的因子分析を2因子から5因子で行った結果、いずれの分析においても、「専制型 L」を中心とした第1因子ができあがった。このことから、「専制型 L」と他のリーダーシップの意味内容を考慮すると、リーダーシップが意味内容ではなく、肯定的内容と否定的内容で二分された可能性が考えられた。また、この結果は、部下が上司のリーダーシップを評価する時は、内容的に細かく弁別して評価するわけではなく、上司に対する好悪や良し悪しといった大まかな基準で評価している可能性が考えられた。

次に、確証的因子分析を行った結果「サーバント型 L」、「変革型 L」、「共感型 L」は高い正の相関が、「専制型 L」と「放任型 L」は高い正の相関があった。また、「放任型 L」のまともは相関が中程度であったが、リーダーシップを多面的に評価するために採用した。したがって、探索的因子分析では仮説1は支持されなかったが、確証的因子分析では支持された。

上司が「専制型 L」であると認識されると、部下は精神的な不調や、離職を考えるようになると解釈できた。また、否定的なリーダーシップだと考えられていた「放任型 L」が、テレワーク環境下では負の影響を与えないことが示唆された。したがって、仮説2は一部支持された。

上司が「サーバント型 L」「変革型 L」「共感型 L」と認識されているとき、部下は精神的に健康になり、仕事に対する活力や熱意が高まり、没頭も感じるようになり、離職は考えない傾向があると考えられた。したがって、仮説3はおおむね支持された。この結果から、テレワークにおけるコミュニケーションの問題を克服することができる関わり方の可能性が示唆された。

階層的重回帰分析の結果からは、テレワーク頻度が高いほど、上司が「共感的 L」と認識されることで、部下の精神症状が低くなる可能性が考えられ、テレワークにおける上司の部下への関わり方が示唆された。

第6章：まとめ

仮説の検証から、本研究においては、テレワークにおける上司の適切なリーダーシップは「サーバント型 L」「変革型 L」「共感型 L」の3つであり、特に「共感型 L」を意識したうえでテレワークを行うことが、部下である労働者の精神的健康とより良い職場環境につながると考えられた。最後に、本調査の限界として、対象者の属性の偏りがあったことと、リーダーシップ評価において好悪の影響があった可能性が挙げられた。

引用文献

- Bass, Bernard, M. (1985) . Leadership and performance beyond expectations. New York. Free Press.
- Blanchard, Kenneth H., Ken Blanchard Companies. (2007) . 「Leading at a higher level : Blanchard on leadership and high performing organizations」 田辺 希久子・村田 綾子 (訳) (2012) ケン・ブランチャードリーダーシップ論 より高い成果をいかにしてあげるか 完全版 ダイヤモンド社.
- Crainer, Stuart., Dearlove, Des., (2014) . Leadership. 東方 雅美 (訳). Thinkers50 リーダーシップ 株式会社プレジデント社.
- ダイヤモンド・コンサルティングオフィス (2021) . 職場で急増しているリモートハラスメントの実態と対策 . Retrieved December 28, 2024 from https://www.diamond-c.co.jp/blog/e_2596.html
- 古川 壽亮・大野 裕・宇田 英典・中根 允文 (2003). 一般人口中の精神疾患の簡便なスクリーニングに関する研究 平成 14 年度厚生労働科学研究費補助金 (厚生労働科学特別研究事業) 心の健康問題と対策基盤の実態に関する研究 研究協力報告書.
- Goleman, Daniel., Richard, Boyatzis., Annie, Mckee., (2002). 「PRIMAL LEADERSHIP Realizing : the Power of Emotional Intelligence」 土屋 京子 (訳) EQ リーダーシップ 日本経済新聞社.
- Greenleaf, R. K. (1998) . The power of servant leadership 野津 智子 (訳) サーバントであれ : 奉仕して導くリーダーの生き方 野津 智子訳 英治出版.
- 波頭 亮 (2008) . リーダーシップ構造論 リーダーシップ発現のしくみと開発施策の体系. 産業能率大学出版部.
- 堀尾 志保・舘野 泰一 (2020). これからのリーダーシップ 基本・最新理論から実践事例まで. 日本能率協会マネジメントセンター.
- 一般社団法人日本テレワーク協会. テレワークとは. Retrieved December 28, 2024 from <https://japan-telework.or.jp/>
- 石黒 武人 (2012). 多文化組織の日本人リーダー像 ―ライフストーリー・インタビューからのアプローチ 春風社.
- 小林 由佳・井上 彰臣・津野 香奈美・櫻谷 あすか・大塚 泰正・江口 尚・渡辺 和広 (2021) . リーダーシップの理論と産業保健専門職のリーダーシップへの応用 : 文献レビュー. 産業医学レビュー. 33 巻 3 号 225-250.
- 小久保 みどり (2007) . リーダーシップ研究の最新動向 立命館経営学 第 45 巻 第 5 号 p23-34.
- 国土交通省 (2024). 令和 5 年度 テレワーク人口実態調査―調査結果 (概要) ―. Retrieved July 7, 2024 from <https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001733057.pdf>
- Kotter, J. P. (1995) . Leading Change : Why Transformation Efforts Fail 黒田 由貴子・有賀 裕子 (訳) リーダーシップ論 : 人と組織を動かす能力 ダイヤモンド社.
- 厚生労働省 (2021). テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドライン. Retrieved July 7, 2024 from <https://www.mhlw.go.jp/content/000759469.pdf>
- 厚生労働省 (2022) . リーダーシップを発揮しよう . Retrieved July 7, 2024 from

- <https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000815837.pdf>
- Lewin, K. (1954). *Resolving social conflicts : selected papers on group dynamics* 末永 俊郎 (訳) 社会的葛藤の解決 : グループダイナミックス論文集 東京創元新社.
- 毎熊 典子 (2023). *テレワーク制度のブラッシュアップー導入・見直しのポイントと労務管理*. 中央経済社.
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (株) (2020). *令和 2 年度テレワークの労務管理に関する総合的実態調査研究事業 テレワークの労務管理等に関する実態調査【概要版】*. Retrieved December 28, 2024 from <https://www.mhlw.go.jp/content/11911500/000782363.pdf>
- 日経クロステック (2019). *労働時間は週平均 45 時間, 3000 人調査で分かった意外な実態*. Retrieved January 3, 2025 from <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00602/030600017/>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership Theory and Practice* (9th ed.). Sage Pubns.
- 大内 伸哉 (2021). *誰のためのテレワーク?—近未来社会の働き方と法* 株式会社 明石書店.
- パーソル総合研究所 (2024). *第 9 回・テレワークに関する調査 2024 年 7 月のテレワーク実施率は 22.6%, 前年同期比で微増*. Retrieved July 7, 2024 from <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000036.000111116.html>
- Roodt, G. (2004). *Turnover intentions*. Unpublished document. Johannesburg: University of Johannesburg.
- 佐藤 彰男 (2006). *テレワークの社会学的研究* 御茶の水書房.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S. et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.
- 清水 和秋 (2018). *因子分析的研究における misuse と artifact* 関西大学社会学部紀要第 49 巻 第 2 号, 191-211.
- 総務省 *テレワークの意義・効果*. Retrieved December 28, 2024 from https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/telework/18028_01.html
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 349-361.
- 津野 香奈美 (2023). *パワハラ上司を科学する*. 筑摩書房.