

# 信頼する上司がいることは 部下のメンタルヘルスに効果的か

信頼のベースと仕事の特徴による違い

リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所主任研究員 **今城志保**

## 研究の背景

### ■職場の信頼低下は

メンタルヘルスを悪化させたのか

近年、職場におけるメンタルヘルスの問題が大きくとりあげられているが、その原因として職場における対人的な信頼感の低下が示唆されている（産業人メンタルヘルス白書、2007）。対人的な信頼感のある職場であれば、そもそも対人ストレスは少ないだろうし、仕事からのストレスを受けたときでも、周囲からの援助によって、ストレスの影響を軽減できるかもしれない。つまり、信頼がメンタルヘルスに及ぼす影響は、直接対人関係に関するストレスを減らす効果を持つか、ストレスに対処する際の資源として機能するかの2通りの効果が考えられる。

しかし、職場の信頼がメンタルヘルスの向上に寄与しているかを直接検討した研究はあまりなく、代わりに周囲の人からのサポートが、メンタルヘルスに及ぼす効果を検討したものが多い（Viswesvaran et al, 1999）。この場合、サポートの効果はストレスに対する反応を軽減する資源として扱われている。従って、人間関係のよさによって、直接ストレス源が減ったことの効果については、検討

されていない。しかも、対人サポートと信頼とは異なる心理概念である。

そこで本研究では、職場における信頼の中でもメンタルヘルスへの影響が大きいと思われる上司への信頼を取り上げ、その信頼の程度が直接メンタルヘルスにポジティブな効果を持つことを確認する。【仮説1】

### ■仕事の意味づけの効果

人間関係と並んで、仕事の質や量に関する問題もストレスの原因としてあげられる（労働者健康状況調査、2002）。これまでの研究では、仕事の負担が高くても、仕事をコントロールできる程度が高ければ（Terry & Jimmieson, 1999）、あるいは仕事の意味付けがきちとなされれば（Arnold et al, 2007）、ストレス反応は抑制されることが示されている。上記のような特徴を持つ仕事を与えることも上司の重要な役割のひとつであると考えられることから、上司への信頼が仕事の達成感を高め、仕事での達成感がメンタルヘルスにポジティブな効果を及ぼすと予測する。【仮説2】

### ■仕事の自律性の高低によって

上司への信頼の効果は変わるか

仕事をコントロールできることと対人サポートは、共にストレスへの反応を軽減する効果が期待されるが、両者は独立して効果を発揮するのではない。例えば、仕事の負荷からくるストレスの軽減にコントロールが有効なのは、同僚からのサポートが得られない場合である (Johnson and Hall, 1988)。どちらか一方あれば、片方の効果が薄まるとすれば、上司からのサポートについても同様のことが考えられる。仕事を自分でコントロールできる場合、あるいは仕事の自律性が高い場合には、仕事の意味づけや遂行に際してさほど上司の助けを必要としないため、上司への信頼の効果は弱まる可能性がある。そこで本研究では、仕事の自律性が低い場合の方が、上司への信頼がメンタルヘルスや仕事の達成感に及ぼす効果は大きくなると予測する。【仮説3】

#### ■どのような上司であれば信頼するのか

上司への信頼は、どのようなときに高まるのだろうか。Mayer et al (1995) は、それまでに行われた信頼に関する研究をまとめて、ある人物が「能力ability」「誠実 integrity」「慈善 (善意ある人・情け深い人) benevolence」の3点において高い評価を受けると、その人物に対する信頼感が高まるとした。この3つは信頼性 (trustworthiness) とよばれ、信頼 (trust) そのものとは区別して扱われる。3つの信頼性評価は、それぞれ信頼の醸成に有効に作用しており、高められた信頼は満足度などのポジティブな結果をもたらすとともに、これら3つの信頼性評価は信頼を媒介せずに直接結果に影響する (Colquitt et al, 2007)。そこで、本研究では3つの信頼性評価が信頼の程度を規定するとともに、仕事での達成感やメンタ

ルヘルスの向上に、直接効果があることを予測する。【仮説4】

### 研究で使用したデータ

データは2010年2月に日本の一般企業5社 (システム、コンサルティング、研究所2社、製造) の協力を得てアンケート調査を行ったものである。分析対象項目に全て回答のあった524名 (男70%、女30%) のデータを用いて共分散構造分析を行った。なお全ての回答者は管理職を除く一般社員である。本研究で使用したアンケート項目は、以下の4つからなっていた。

- ① 上司の信頼性評価について問うもの (Mayer et al (1999) を参考に作成した「上司は仕事の知識が豊富である (能力)」 「上司は強い正義感を持っている (誠実)」 「上司は私の幸福を気にかけてくれる (慈善)」 などの12項目、5件法)
- ② 上司への信頼を問うもの (「私は上司を信頼している」 などの4項目、5件法)
- ③ 仕事の達成感を問うもの (日本労働研究機構 (1999) の職務満足のチェックリストより「今の仕事はやりがいのある仕事である」 などの4項目、5件法)
- ④ 抑うつ程度を問うもの (職業性ストレス簡易調査表のストレス反応尺度より抑うつ感を測定する6項目、4件法)

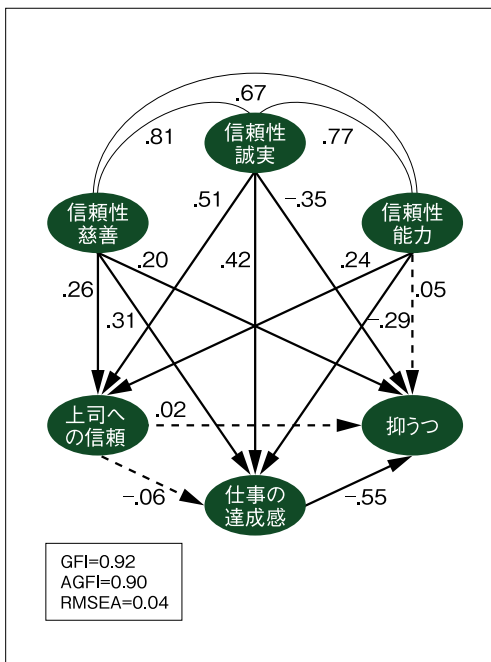
仕事の自律性の高低に分けて分析を行うため、「自律的に決定を行って仕事を進められる」の項目に、全くあてはまらない、あてはまらない、どちらともいえない、を選択した147名を自律低群、ある程度あてはまる、とてもあてはまる、を選択した377名を自律高群とした。

## 結果と考察

### ■全データを用いた分析

データ全体での共分散構造分析の結果を示したのが図表1である。矢印は変数間の影響の方向を示し、実線で示された矢印（パス）は統計的に有意な値を示したものである。パスにつけられた数字は影響の強さを表しており、プラスの影響とマイナスの影響がある。3つの信頼性の評価から信頼へのパスはいずれも有意なプラスの値であり、信頼性の評価が信頼を高めていることがわかる。中でも誠実の評価が他の2つの信頼性評価と比べて、より信頼を高めていた。一方、信頼は仕事の達成感や抑うつに対して有意な効果を持たず、【仮説1】と【仮説2】の一部は支持されなかった。上司を信頼する程度によって、仕事の達成感や抑うつの程度は影響を受けなかったことになる。

【図表1】全データを用いた共分散構造分析の結果



また、信頼性の評価は、能力の評価から抑うつへのパスを除いて、仕事の達成感や抑うつに直接的に効果を及ぼすことが示され、【仮説4】は支持された。信頼そのものではなく、信頼性の評価によって、仕事の達成感や抑うつは影響を受けていたことから、上司を信頼しているとの心理状態よりも、何に基づく信頼かのほうが、仕事の達成感や抑うつの軽減には効果的であることを示唆している。

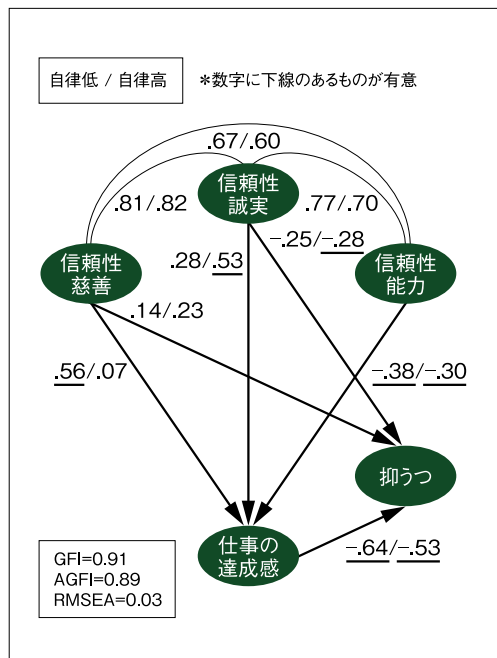
ただし、信頼性によっては、想定されたポジティブな効果ではなく、ネガティブな効果があることがわかった。例えば、上司の誠実の評価は抑うつの程度を低めたのに対して、慈善の評価は抑うつを高めた。慈善の項目に代表されるような個人的配慮を職場で受けることで、自尊心が脅威にさらされ、ストレス反応を強めたとも考えられる。ただし、抑うつ傾向がある部下に対して上司が慈善の行動を示した可能性も考えられるため、この点については今後の検討が必要である。また、誠実や慈善の評価は仕事の達成感を高めたのに対して、能力の評価は仕事の達成感を低める効果があった。これは、上司の能力を評価するような場面、つまり自分の力では不十分で職務の遂行に上司の手助けを必要とするような経験をしたことで達成感が下がった可能性が考えられる。

仕事の達成感から抑うつへの効果は有意な負の値となり、この点で【仮説2】は部分的に支持された。効果も大きく、仕事で達成感を感じている人ほど抑うつを感じにくいことを示す結果となった。

### ■仕事の自律性高群と自律性低群の分析

仕事の自律性の高低でサンプルを分け、全データを用いた分析で有意にならなかったパ

【図表2】仕事の自律性の高い群・低い群別の共分散構造分析の結果



スを除いて分析を行った結果を示したのが図表2である。2群間で、慈善の評価が仕事の達成感に及ぼす効果の強さが、有意に異なることがわかった。自律性の低い仕事を行っている場合にのみ、自分に対する配慮を示す上司の下で仕事の達成感が高まった。しかし、慈善と誠実の信頼性評価から抑うつへのパスでは2群間で統計的な有意差は得られず、【仮説3】は部分的な支持にとどまった。

自律低群のモデルでパスのいくつかは有意とならなかったが、使用変数の多さに比して自律低群の人数が少なかったことが一因と考えられる。同様の理由で2群間の差の検出力も低下した可能性がある。2群間での差は有意にならなかったものの、誠実さの信頼性評価から仕事の達成感へのパスは、自律高群の方が大きな値となっている（自律高群0.53、自律低群0.28）。自律性高く仕事をしている人にとっては、上司が自分に配慮し

てくれるかなどの慈善的な行動は仕事の意味づけには影響がないものの、上司が誠実な仕事振りであるかどうかは自らの仕事の意義を評価する際に影響している可能性がある。また、全体モデルでは有意であった慈善の評価から抑うつへのパスは、自律高群の方が大きな値となっていた（自律高群0.23、自律低群0.14）。上司が自分に対する配慮を示すことは、自律性の高い仕事を行っている人にとって、より自尊心への脅威となるのかもしれない。仕事の自律性によって上司への信頼性の評価が異なる効果を持っていたことから、上司がどのような行動をとるべきかは、部下の仕事の性質によって変わってくることが示唆されたといえる。

### まとめ

本研究を通じて、上司への信頼は何に基づく信頼かによって、結果にさまざまな影響を及ぼすことがわかった。また、仕事の自律性の高低によっても、上司への信頼の影響は異なっていた。いずれにしても、上司とのかわりか、仕事における達成感や、抑うつに影響をしていることが示された一方で、その関係性は複雑であり、改めて部下マネジメントの難しさを示す結果であったといえる。

※本稿は日本社会心理学会第51回大会（2010年9月）に発表した論文「上司への信頼が仕事の達成感やメンタルヘルスにもたらす影響」（今城志保、繁樹江里、菅原育子）に加筆・修正を行ったものである。

※本研究は、山梨学院大学繁樹江里氏が平成20年度科学研究費補助金（若手研究（B））を受け実施した調査データの二次分析に基づいている。記して感謝させていただく。