

組織ストレスのマネジメントのための理論的枠組みを考える

田尾 雅夫 (tao@econ.kyoto-u.ac.jp)
[京都大学]

The analytical framework of organizational stress for management

Masao Tao

Graduate School of Economics, Kyoto University, Japan

Abstract

In this paper, a definition and a conceptualization of organizational stress were proposed. Stress was defined as a perceived dynamic state about something important for self. The theoretical frameworks presented in this paper incorporated with individual responses to the stress, individual coping strategies devised by workers depending on their personality traits and behaviors, and coping ways of management, and the author proposed the strategic methods to reduce or prevent fatigue and sickness due to short-term role overload. Furthermore, this paper criticized the models arguing the importance of individual efforts, and suggested that a managerial system for organizational stress played more important role for the of human resources management.

Key words

organizational stress, coping, human resources, stress management, self defence

1. はじめに

本論では、組織ストレスとは何であるか、その定義を試み、さらに、それが、組織の他の要因とどのように関連しているかについて、理論的な枠組みを構築したい。つまり、一方では、それは個人的な経験であり、それぞれの個人のパーソナリティや態度特性に大いに影響されるが、他方では、組織という、一個人では如何としがたい、物理的な(強制的な)仕組みのなかで生起することである。組織の一員になれば、逃れようのないことである。それを軽減し、またはその程度を制御しようとするれば、個人的な要因を超えた論点を必要とするであろう。人的資源論や経営学的な論点を動員しなければならないといってもよいであろう。

2. 組織とストレス

ストレス研究は、従来、医学的、生理的、また、心理的な立場から試みられてきた。しかし、その人が、どこにどのようなにいるかによって、その人が経験するストレスは大いに相違する。その人が、どこに、どのような状況におかれているか、を考えなければ、その詳細な因果の構造は理解できない。たとえば、学校、地域社会、職場、それぞれに独自のストレス要因が存在する。それを無視しては、なぜ、人はそれぞれ、ストレスを経験するのかを知ることはできない。

本論では、そのひとつ、職場という状況で経験するストレス、つまり、組織ストレスの成り立ちについて論じたい。

前提として、以下のようないくつかの与件を提示したい。

- (1) 組織とは、権威主義的な世界である。ということは、ここに入り込めば、契約関係を結んでしまえば、権威に否応なく従うことで、逃れることはできないということである。ビュロクラシーの原理が貫徹し、上意下達で、上司の指示や命令には従う、つまり、応諾を当然としている。逆らうことは許されない。
- (2) しかも、この社会では、だれもが組織のメンバーになることを強いられている。だれもがどこかの組織へ所属しなければならないように仕向けられている。所属できなくて済む人は、世捨て人とか変人ということ、この社会の埒外に追いやられるようなこともある。また、所属してしまえば、繰り返しになるが、ここでは、その一員として、組織のために誠心誠意、できる限りのことをしなければならない。素直に従えなければ、極端な場合、現代版の所払いとなるようなこともある。この時代、組織によって人間の生存そのものが支えられているといってもいい過ぎではない。
- (3) 世捨て人や変人にはならないで、堅気の人として組織で働くということは、その人の生活のかなりの時間を、そこで費やすということである。朝、9時出勤で夕方5時に退社をしても8時間、残業をすればそれ以上、しかも、通勤時間を加えれば、一日の半分近くを、もしかすると、それ以上を会社のために費やしていることになる。ここでは、会社人間という言葉も、自然の響きがある。いわゆるフリーターでも、堅気であれば、時間の制約を感じるようになる。
- (4) とはいいいながら、これは、会社に勤める人たちだけに限られたことではない。この社会とは、その外にあって、その内からも見ても、組織が林立する社会である。勤めなくても、組織の恩恵をだれもが受ける社会である。ということは、組織が効率的に稼働すること

を、強迫観念のように、だれもが期待する社会である。ということは、その期待にこたえるために、組織はいっそう効率的になるように、そこで働く人たちが効率的に働くようにビュロクラシーのシステムを構築しようとするのである。権威主義を、社会が期待するのである。

- (5) であれば、組織の行動、そして、組織のなかの人間の行動に関して知見を得るべきである。何も知らないのは、自らの生き方について何も知らないのと同じである。組織人であることは、多くの人にとって、生活の主要な一部である。組織人としての、その人の行動について理解することは、組織のストレスを考える第一歩になる。素直に所属できないからストレスを体験するのである。機械の部品ではなりきれぬ人は多くないので、素直に従えるなど、多くの人たちにとって、それほど多いことではない。ストレスを体験することは、いわば血の通った人間にとって、日常生活のごく自然なことである。

3. 組織ストレスとは何か

ストレスとは、いうまでもないが、何らかの外力によって心身に歪みを生じた状態のことである。また、何らかの外圧が加わったときに生じる防御的な特異反応がストレスであるとされる。病気のなかにはストレスに起因するものも多くあると考えられている。従来から、ストレスは、医学的に、生理学的に研究されたのは当然である。

しかし、外的な刺激に対する防御的な生体反応は日常的で、だれもが日常生活のなかで、多少のストレスには絶えることなく曝されている。緊張や不安、フラストレーションなどを経験しない人はいない。さらに、ほどよいストレスとは生体の維持に欠かせないともされる。ストレスをまったく受けない弛緩の状態では、生体の存立そのものが危ういこともある。

通常、ストレスが問題にされるのは、それが過剰であり慢性化する場合であり、それに耐えきれずに、さまざまな障害が、その心身に発生する場合である。過剰とか慢性化については、受け止め方とか、状況要因による相違が考えられなければならない。心理学的に、さらに、社会科学的な議論が追加されるべきである。

すでに古典的ともいえる文献であるが、Lazarus (1966)によれば、そのように認知し評価した場合がストレスとなる。要は、ストレスとは、その人が感じてしまわなければ、済んでしまうということもなくはない。その人がどうしようもなくも余すことによって、ストレスは、ストレスになってしまうのである。その受け止め方は、個人の心理の問題であり、その人を支える、生活の場である、その社会の状況の問題である。したがって、八田他 (1993)によれば、さらに大きな分析枠組を必要とするのである。

では、組織ストレスとは何か。組織によって、人間そのものの存在が支えられているとすれば、そのなかでは、さまざまなストレス要因があり、緊張などはしばしば経験することである。朝9時から夜遅くまでそこで一日の大半を

過ごすとするれば、そこでの生活で、有象無象のことに適切に対処できなかったり、嫌なことも避けられないことも多くある。ストレスとは、組織のなかで、その人が負いきれないほどの負荷を受け、自身がストレス要因と危うい関係に立ち至ったと感じた場合である。

原理的なことをいえば、通常の生活の中では、1人だけではできないことが少なからずある。2人、3人と集まって、互いに助け合って、できないことをできるようにする。それでもできなければ、さらに多くの人たちに声をかけて、できるようにする。2人の仲間が、やがて3人になり4人になる。小さな集まりがしだいに大きくなり、そのうちに、それぞれの立場や役割が定まった集団になる。きまりがつくられ、成文化され、だれもが、たとえ嫌でも、これを遵守しなければならなくなる。これが組織である。であるから、逆説的にいえば、ストレスに出会うために組織を構築するのである。

したがって、組織の一員になるということは、それが自発的であり強制的であれ、いったん関われば、さらなる関わりを強いられることである。それから逃れるということは、よほどの決心がいる。もしストレスを少なくするというのであれば、そのための合意形成が組織と個人間に形成されなければならない。繰り返すが、だれでも組織人になれば、組織の一員であることを覚悟すれば、ストレスは避けられないということである。

4. 組織と人間の間を考えると論点整理のために

組織と人間の間を考えると、組織論に関わる文献などを参照すれば、以下のような論点が前提となる。

- (1) 前述のように、組織とは人間の集まりである。人間が集まって組織をつくる、しかし、組織はまた人間に対して、影響を及ぼすモノでもある。かつて、これは人間疎外として活発に議論された。また、それは人間にとってあるかのごとく見える環境、たとえば、ソーシャル・リアリティ (Festinger et al., 1950) にもなってしまうのである。
- (2) 組織という環境におかれた場合、人間はどのように考え行動するのか。あるいは、人間が組織に出会ったとき、どのように経験をするのか。人によってさまざまである。それぞれの価値観によって、好ましいこと、喜ばしいこと、苦痛を伴うことなど、価値づけが相違する。組織と人間の間には、個人差を考えなければならない。
- (3) また、当然であるが、個人差を考えれば、組織への適応能力がさまざまである。平気で組織の中に入ることができる、円滑に社会化される人から、不適応で、組織に居着けない、やがて、出ていく人までさまざまであるが、それは適性や、能力や資質に相当程度、個人差があるからである。
- (4) しかし、その差を押しつづすほど、組織の影響は大きい。組織の一員になってしまえば、勝手ができない、意に反したこともしなければならぬことが多くなる。もしかすると反社会的な行為を強いるようなこともな

いとはいえない。それを嫌だとはいわせない、いえなくする仕掛けを組織はもっているといってもよい。嫌なことでもするように強いている。アイヒマン実験 (Milgram, 1974) として知られる過同調行動はその典型である。

- (5) それでも、だれでも彼でも、組織への参入がなければ、この社会が成り立たない。入ってしまえば、否応なく、組織に絡め取られていることになる。そこから逃げ出すことは難しいこともある。しかし、それにどの程度、関わるか、それは個人の意思決定の問題である。サボることも、欠勤を繰り返すことも、覚悟があればよい。退社も退職も、その気になればできることである、すればよい。

それでも、関わりを断ち切ることはできない。ゆとり、余裕、遊び心のような言葉は、組織に対する反語であるといつてよい。

5. 人間の本来的な曖昧さ、そして非合理性について

以上の前提を総じていえば、やはり組織と人間はなじむ関係にはない。人間はやはり人間である。この事実は否定しがたい。従来の組織論、あるいは経営学では、個人は合理的に判断でき、合理的に行動できることが前提であるとされてきた、しかし、なじまない、あるいは、論理を総合できないとすれば、なじまないことを与件としての組織論、あるいは経営学を構想すべきである。

従来の学問的な枠組み中でも、そのなじみのなさを当然としての議論もある。人間である限りは、曖昧さや不確かさはやむを得ないことでもある。たとえ人間が、効率的な経営を阻害しているとされても、個人的な事情や感情など人間的な要素は、除去するのは難しいことであることが、否定できない他方の事実である、と考えるのである。人間を合理的と仮定すると、組織というものを真正面から議論できなくなる。人間は Simon (1947) によれば、「制限された合理性」のもとで組織に参画しているのである。

組織のなかの人間の行動は、本来、情動に差配され、非合理的である。非合理的なところ、つまり、人間らしさとは組織にとって避け難い与件、というよりも、それを読み込まない限り、効率的な組織経営はあり得ないと考えてもよい (田尾, 2003)。ということ、合理的に運用しようとする経営管理と、それになじまないこともある、むしろなじまないことの方が多く人間との間に展開される葛藤のなかに、組織という日常があると考える方が、実態に近いということになる。

それならば、ストレスなどは日常茶飯というべきで、ストレスがないところはあり得ないということになる。もし組織を人格のあるものと想定すれば、その組織にとってもストレスは避けがたい。勝手に動く人、サボる人、損害を与えてくれる人、その人たちが消えてなくなることはない。困ったことである。それにフラストレーションを感じ、組織そのものが機能的に立ち行かなくなる。

しかし、そこで働く人たちには、さらに強烈なストレスを経験させることになる。真面目に働いても報われないか

らである。欠勤が増えたり、手抜きなどのサボタージュが広がることになる。ストレスの悪循環といつてもよい。

6. 組織ストレスのパラドックス

さらにもう一つの論点を提示したい。何かしようと意欲的になればなるほど、ストレスに出会うというパラドックスがある。動機づけることは、緊張を喚起することである。目新しいことや難しいことにぶつかると個人は興奮したり緊張する。そして、何かをしなければならなくなる。ストレスは目新しさや困難によって生じる。それは覚醒水準を高め、緊張を引き起こすことになる。ストレスのない、したがって、覚醒されない、弛緩した状態では、モラルも低下するし、生産性も乏しくなり効率的ではなくなる。しかし、逆に、極度に緊張した状態でもモラルは阻害される。

覚醒は、それが適度である限り、組織に対して機能的であるとされる。McGrath (1976) によれば、ある程度の緊張は、行動喚起の要因にもなり、動機づけ要因にもなるとされている。動機づけられた意欲的になるということは、その人に緊張を与えることである。その緊張とは、過度になればストレスと紙一重となり、もしかするとストレスそのものになるかもしれない。その境目は明確ではない。

たとえば、新入社員が緊張する、それはストレス以外の何者でもない。緊張もしない、すれた新入社員などは、モチベーションが低くて使いものにならない。したがって、適度のストレスはなければならぬし、また、適度の危機的事態の認知は、必要であり望ましいことである。要は、一方では、ストレスを減らさなければならぬが、他方では、ストレスを与えて心身を刺激することも欠かせないことであるとされる。

ということは、この微妙な、いわば善玉と悪玉のストレスを識別できて、組織のなかで、どのようなストレスが発生し、それがどのような範囲で、どの程度の影響を及ぼしているかを的確に知ることは、組織の生産性や効率との関係で欠かせられないことである。しかし、それ以上に、働いている人たちの福利を維持したり、向上させるためには、要は、快適な職場をつくるために、ストレスに関する知見の集積は欠かせられない。適度のストレスはあったほうがよいだろうし、当然、悪玉ストレスは、徹底的に、排除すべきであることはいうまでもない。

7. 対処の方策について

問題は、そのよくないストレスを除去することである。その除去のための方策一般をコーピングという。それは広範囲の、さまざまな対処の方策を含んでいる。しかし、残念というべきであるが、ストレス回避、あるいは克服のための手軽な、一般的な便法は、まずないといつてもよい。

というのは、悪玉と善玉とは、程度の差である。新入社員にとって快い緊張がいつどこで不快な緊張になるかもしれない。先輩の一言であったり、同僚のうわさ話であったりする。それに加えて、人はさまざま、ある人にとって悪玉が、他の人には善玉ストレスになる。一般的な識別はで

きない世界である。心理学的な前提に立てば、個人差を考えなければならない。認知や評価でストレスを定義しようとすれば、人さまざま、個人差とは、ストレス克服のための不可避の前提である。したがって、それへの対処も、人さまざまにならざるを得ない。

しかし、そのストレスが組織に固有のものであればなるほど、制度に絡むようなものであるほど、ストレス対処は一個人の限界を超えて発現する。個人的な努力は欠かせられない。しかし、限界のあることは、当然と考えなければならない。その壁を乗り越えるためには、ストレス軽減の方策が、マネジメントとして語られるべきである。

軽減に向けて、経営的な努力を傾注しないようであれば、さらにストレスは大きく、個人に重く負荷されることは疑いない。したがって、ストレスに真正面から対処するためには、それをマネジメントの視点から捉えたとすれば、2つの捉え方がある。一つは個人の立場で捉え、それを支える、あるいは促す、いわば間接的なマネジメントであり、もう一つは制度として、直接的に、ストレス軽減を働きかけることである。これらを重ね合わせることで、対処の方法が有効の度合いを高めることになる。

8. 自己防衛としての対応

前者は、個人の立場に立てば、自己防衛と言い換えてもよい。個人としては、その人一人一人が過剰なストレスに曝されないようにすることである。自己防衛的とは過剰な表現であるが、少なくとも、自らのキャパシティを越えるようなストレスを避けるように努めることである。当然、繰り返しになるが限界はある。しかし、限界の際まで、そのような個人的な対応がないと、後述の制度も有効に機能しない。この個人的な対応には、積極的と、消極的、いわば受け身の処方がある。

前向きに言えば、とにかくストレスの原因を自ら突き詰め、その根元を断つことである。問題を直視することであるといわれている。自らその原因に向き合い、それからの過剰な負担を断ち切ることである。たとえば、何か失敗をした、それで、気分負担を生じた、では、なぜ失敗したかを分析して、その負担を解消しようというのである。しかし、これは能力的にも意欲的にも、心身がある程度以上強靱でなければ、できないことでもある。強い人という暗黙の仮定が存在している。そこまでには至らなくても、健康に気遣い体力を向上させるなど、中長期的な見直しをもった方策は効果的である。

それに対して、消極的なストレス対応は、ストレスの原因から逃避することとされる。真正面から向き合えば、さらなるストレスを抱え込むことになる。人によっては、嫌なことはしない方がよい、それでもしなければならぬようであれば、手抜きをして真面目には対応しないことである。飲酒や喫煙もその効果があるとされることがある。グチをこぼして気を楽にすることもある。カタルシスの効果も無視できない。趣味への逃避もこれに近いが、ほぼ同じことである。

しかし、重要であるのは、積極的がよい、後ろ向きがよ

くないと断じるべきではない。これらはミックス的に、相乗的にストレス軽減の効果を発揮できるのである。または、場合に応じての使い分けのようなことも望ましい。

ただし、これにも、当然のことながら、個人差があることを前提に議論しなければならない。当面の困難に、積極的にストレス対処のできる人は、すでに、さまざまな対応できる個人的な資源を多く有した人である。体力や知識に勝っている、あるいは、支援してくれる人が多い、ネットワークの広がりがある人などである。その人たちは、大いに自信をもってストレスに対処できるが、そうでない人は、やはり、受け身にならざるを得ないし、その対処の効果も限定的であろう。

以上の、自己防衛的な対処の方策は、組織にとって必ずしも前向きではない。むしろ、害をなすようなこともある。しかし、個人的なコーピングを圧殺しようなどのマネジメントは、逆の効果を招いて、さらにストレスを多くする。ビュロクラシーのシステムが、逆機能的に働くのは、それぞれの個人が、圧殺のシステムを避けようとするからである。個人的なコーピングに対する綱取り、つまり、コントロールはストレス・マネジメントの隠された、しかし、もつとも重要な部分である。個人裁量を、どの程度許容しながら、職場で、職場外で、どの程度、自由な気分を満喫できるかということである。自由裁量の少ない職場はストレスを経験しやすいというのは、このことである。

また、軽減効果の、個人的な格差を埋めるためにはやはり制度的な保障がある。それが以下の組織的な、マネジメントとしての支えである。

9. マネジメントとしての対応

さらに効果的であるのは、制度としてのストレス対応施策が、この個人的な対応を支えることである。これがないと、個人の対応には限度があって当然ということになる。個人的なストレス対応の努力を最終的に意味あるものにするためには、組織の構造に由来するストレスへの対処として、制度的な、つまりマネジメントとしての対応を並行させなければならない。

経営的に工夫して、何かを変更して、作業そのものに負荷する何かを軽減すれば、ストレスは、その程度に応じて軽減される。たとえば、休憩時間を増やすだけでも疲れは少なくなる。超過勤務はストレスを多くする。深夜労働はそのものがストレスである。つまり、勤務時間の設計は、ストレスとの関係が大いにある。さらに、交替作業の工夫も然りである、照明や机の配置なども些細なことであろうが、然りである。要は、心身ともに疲れすぎないことである。また、過剰な心身の疲労は、事故を引き起こす原因である。安全対策、あるいは安全管理は、ストレスのマネジメントと重なり合っている(三戸他, 1992)。

以上の問題を、人事管理や労務管理、さらには、近年の人的資源管理にまで至るようになれば、マネジメントの、それもトップ・マネジメントが、さらに、基本的に取り組むべき課題になる。能力や資質、そして適性を適切に活用すれば、ストレスは少なくなるものである。適材適所のマ

マネジメントは、ストレスのマネジメントと、ほぼ紙一重であるといつてよい。ほとんどが重なっている。極端をいえば、好きなことを好きなようにできれば、疲れを忘れて仕事に取り組むようになることは、古来いわれてきたことである。ストレスを自覚しなければストレスはストレスではない。当然、自己実現のできる作業は、ストレスを少なくする。疲れを感じさせない。

以上のストレス・マネジメントのためには、根本的ともいえるが、組織の仕組み、つまり、構造や制度の変更が欠かせられない。それに由来するストレスは、個人の対処を凌駕して、その組織の人的資源を根本から腐らせていると考えられるからである。過剰なストレスを負荷しないような仕組みの構築が欠かせられないことである。要は、さまざまなストレスを将来する根元には、組織を支える基盤的な、構造・制度的な要因がある。それを改善することが、ストレス対処の王道といつてよい。その対処の方策は、さまざまな従来の組織変革の技法と重なっている。

たとえば、

(1) ダウンサイジング

本来は、小規模化を意味するが、それによって、見通しのよくなることである。何が、どのようにすればできるかは、人が多くなればなるほど、できなくなる。

(2) フラット化

見通しをよくするためには、いわゆる風通しをよくすることも重要である。ヒエラルキーを多くしないことである。

(3) ジョブ・デザイン

仕事に由来するストレスをさけるように、その内容を改善するのである。同じようなことで、仕事を換えるジョブ・ローテーションなどもある。

以上の他にも、組織革新や組織開発などと呼称される議論のすべてに、ストレス対処の技法が含まれている。革新や開発は、人的資源としてのヒトを、どのようにして有効活用するかという議論と表裏一体であるからである。

追加的にいえば、古典的な脱官僚制化の考え方が、以上のような、さまざまな変革の技法に衣替えをしたといつてよい。しかし、脱官僚制化の理論も技法も、ストレスとの関係を意図的に取り込んでいたとはいえない。以上のような技法の開発によって、むしろ、ストレスの軽減が強調されるようになったといつてよい。

しかし、それでもなお、組織はストレスを発生し続ける、それがまた、組織の本質的なところでもある。便法はない、あるべきは、真正面から、組織の構造に由来するストレスと向き合い、それを少しでも少なくし、人的資源の活用の方途を探ることである。

公式の制度的な処方の他に、近年では、多くの場合、以下のような、半公式的なマネジメントの手法を組み入れている。半公式的というのは、マネジメントとして組み入れられても、ストレス軽減の効果は、それを運用する人の真剣さや熱意によって、その効果は大いに変動するからである。

(1) リーダーシップ

ストレスの軽減のためには、対人的な影響が適切であり適度であることが望ましい。いうまでもないが、リーダーの考えや行動が、通常、大きな役割を演じている。それについては多くの紹介がすでにある。

(2) メンタリング

個人的に、資質や能力をさらにいっそう活かせるように、指導することである。これによって、組織への適応がいっそう促され、しかも、不適応によるストレスは格段に軽減されることになる。キャリア発達を促すリーダーシップと考えればよいが、しかし、活かせる何かがあるのに活かしていない、ある人に集中的に施されるリーダーシップであるといつてよい。

(3) ソーシャル・サポート

直訳すれば、社会的な支援である。技術的な支援から、金銭や物理的なそれまで広範囲の支援を含むが、ストレスに限っていえば、親身になってくれる相談相手を得ることである。相互に、助言や指導をしてくれるような、仲間のネットワークの構築が、これによって形成される。

(4) コーチング

いわゆるコーチである。新人などに対して、手取り足取りも含めて、何をどのように行えばよいか、技術的な指導も含めて、所作を体系的に教えることである。職場への積極的な適応を促すのである。社会化にともなうコストの節減に役立っている。

(5) エンパワーメント

権限委譲と訳されることもあるが、非公式も含めて自由に裁量できる余地を大きくすることであり、何をどのようにするか、その決定に関する判断を、現場に委ねることである。その人を制約している縛りを少なくすることである。ということは、自らの役割や地位について明確な認識を有することができ、それに由来する、役割ストレス (Kahn et al., 1964) を少なくできることは疑いない。

以上のストレス対策は、それぞれ重なり合っている。重なりながらも、組織として、以上のような方策をマネジメントの一部にセットしなければ、組織の成果の向上はない。そのパイプロダクトとして、ストレスも減少する。つまり、有能なリーダーやメンターやコーチを要所に配置することで、そこにいる人たちの能力や資質を、ムダなくムリなく活かすのである。以上のような半公式的な施策を採用できなければ、ストレスが大きくなるだけでなく、逆に、人的資源の摩耗を通して、組織を疲弊に追いやることになる。極端には、組織そのものを崩壊させる。ストレス管理は、人的資源管理の重要な一部を成すというのは、このことによる。

10. 結論

人的資源という言葉が端的に示唆しているように、ヒトは資源である。それを有効に活かさないのであれば、組織としては、経営体としては失格である。活かせるような管理施策を採用できるかどうか、経営者や管理者の能力が

問われる。能力がないほど、ヒトという資源を消費しているのである。

ただし、これが可視的な成果に繋がらないので、これに関心を向けない経営者が多いようではある。疲労や心身の異常など、ストレスとは主観的なものである。また、当面の組織の成果とは直接関係しないことも多い。しかも、働けば疲れるのは当然である。多少の疾病も仕方がない。少しの異常は波風の立たない範囲に押し込めてしまえば、気づかないままになってしまう。気づかなければ余計なコストを消費しなくて済むので、気づかないで済ませたいという心理も強く働くであろう。

しかし、その疲れが意味のある疲れかどうか、蓄積されてもしかして、決定的な心身の異常にまで発展するようでは、組織の発展そのものを阻害してしまう。人的資源の消耗は中長期的には多大のコストを負荷する。それを避けるためには、疲労や疾病、さらにその根元に位置するストレスを制御する、また、それを蓄積性にしないことなどはストレス管理の本来の面目である。そのような論理、つまり、ストレス管理は経営の重要な一分野であることを、共通の価値として内面化できることが、経営のために今後重要になると考える。

なお、大枠では田尾（2003）をもとに、対処の方法を重視するように、大幅に書き換えた。また、組織ストレスに関する文献は、田尾（1999）の第5章に詳しい。

引用文献

- Festinger, L., et al. (1950) *Social Pressures in Informal Groups: A Study of Human Factors in Housing*. New York: Harper & Row.
- 八田武志他（1993）「ストレスとつき合う法」有斐閣
- Kahn, R.L., et al. (1964) *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Lazarus, R.S. (1966) *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- McGrath, J.G. (1976) Stress and Behavior in Organizations, in M.D. Dunnette, ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Milgram, S. (1974) *Obedience to Authority: An Experimental View*. New York: Harper & Row. (岸田秀「服従の心理—アイヒマン実験」河出書房新社 1975)
- 三戸秀樹他（1992）「安全の行動科学」学文社
- Simon, H.A. (1947) *Administrative Behavior*. New York: Free Press
- 田尾雅夫（1999）「新版組織の心理学」有斐閣
- 田尾雅夫編（2003）「非合理組織論の系譜」文眞堂
- 田尾雅夫（2003）組織の構造ストレスとその克服 産業ストレス研究 10（4）、229-233

（受稿：2003年10月22日 修正稿受理：2003年11月29日）