

研 究

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

楠 奥 繁 則

目 次

はじめに

・ 職場ストレスの実際

1. うつ病になる従業員の増加
2. うつ病の症状
3. うつ病の原因
4. うつ病とセロトニン仮説
5. 企業に課せられる課題と 4 つのケア

・ ストレス・マネジメントと企業活動

1. 職場ストレスの問題と企業の義務
2. 従業員の健康と利潤追求を共存させたストレス・マネジメントの必要性
3. ストレスとは - ユーストレスとディストレス
4. ストレス・バランスとモチベーション
5. ワークホリックに至るまでのプロセス

・ サウスウエスト航空のストレス・マネジメント

1. 客室乗務員の職務
2. 求められる「ユーモア・センス」

おわりに

は じ め に

職場において強いストレスを感じている労働者が増加している¹⁾。またその強いストレスによってうつ病にかかる従業員の問題も、今日ではしばし耳にする。

そこで本稿ではストレスが原因で生じる従業員のうつ病を防止するためのストレス・マネジメントについて考えるために、Selye のストレス理論を整理し、そして、サウスウエスト航空を事例に挙げ、同社が重視している「ユーモア・センス」に焦点を当てる。その「ユーモア・センス」はただ単に従業員のストレスを解消させる機能しか持たないのだろうか。またそれとワーク・モチベーションとはどのように関連しているのだろうか。このことを明らかにしつつ、SWA を参考に今日職場で求められるストレス・マネジメントについて考えていくことにする。

1) 阿部博幸「職場のメンタルヘルスのすすめかた」『企業診断』、2003年、50(6)、33ページ。

・ 職場ストレスの実際

1. うつ病になる従業員の増加

2003年8月の「産業人メンタルヘルス白書」によると、約半数の企業が、最近3年間で心の病が「増加傾向」にあると答えている。またその心の病で圧倒的に多いのが「うつ病(82.2%)」であり、以下「ノイローゼ(10.4%)」、「心身症(5.4%)」と報告している²⁾。

うつ病は精神的ストレスが大きな原因となり生じるのだが、心身症との違いは、身体的症状として現れるのが心身症で、主に精神的な症状が現れるのがうつ病である³⁾。尾久によると症状の程度の軽いうつ病を抱える人が増えており、そのため全身の倦怠感や不眠、意欲の低下や厭世的な気分になるなど、うつ病特有の症状が現れているにもかかわらず、「自分は怠けているのではないか」と思うケースがしばしば見られるそうである⁴⁾。

2. うつ病の症状

職場においては、うつ病になると「気分がひどく落ち込み、何をする意欲もなくなる」、「仕事でミスが増える」、「ぐっすり眠れない、朝起きるのがつらい」といった症状が現れる⁵⁾。

精神的な症状が主となるうつ病は、身体的な病気やケガのように検査で確認することができない⁶⁾。またうつ病はがんばり過ぎたために起こる病気なので、「がんばれ」などと励ますと「もっとがんばれ、もっとエネルギーを使え」と言っていることになる⁷⁾。小西が言うように「上司は医者ではない⁸⁾」ので、もしうつ病の従業員を発見したとしても、その対処方法を知らない者は、こういったような激励で逆にうつ病の従業員を追い詰めかねない。

3. うつ病の原因

うつ病は何が原因で引き起こされるのだろうか。尾久によると以下の3つに要約される。

(1) 環境

「環境」というのは、人間関係や家庭の状況といった大きなストレスになるような出来事や

2) 「産業人メンタルヘルス白書」『社会経済生産性本部』、2003年、2ページ。

3) 尾久裕紀『働く人の心の病』山海道、2000年。

4) 同上書、71ページ。

5) 同上書、76～81ページ。

6) 同上書、71ページ。

7) 同上書、72ページ。

8) 小西喜朗「メンタルヘルス・プログラムは次世代エクセレントカンパニーの条件」『企業診断』、2003年、50(6)、53ページ。

事件など、従業員を取り巻く環境が発症の要因になる⁹⁾。例えば、解雇、転勤、配置転換、仕事のノルマ、上司との意見の相違、世話が必要な小さな子供がいるなどが原因でストレスになる。このようなストレスにさらされる可能性の高い環境下にいるとうつ病にかかりやすくなる。

(2) 性格

「性格」もまたうつ病の発症に関わっている¹⁰⁾。些細なことで不安に陥りやすい性格の者もうつ病にはかかりやすいが、責任感が強く真面目すぎる性格の者が、上司や部下に過大評価されることでうつ病を引き起こすこともある¹¹⁾。後者の場合、不安などを引き起こす何らかの心理的原因があって、さらに本人の真面目な性格が皮肉にもストレスを倍増させてしまい、うつ病になる¹²⁾。

(3) 内因

ひどく落ち込むようなショッキングな出来事があったわけでもない、身体的な病気で心のエネルギーが低下しているわけでもない、また脳そのものに損傷や病変があるわけでもない、けれどもうつ病になったといったケースもある¹³⁾。これといった理由もなく内側から勝手にうつ病が始まるのである。

4. うつ病とセロトニン仮説

近年、専門家の中で大きな注目を集めているのがうつ病と脳内物質との関係である¹⁴⁾¹⁵⁾¹⁶⁾。つまり脳内のセロトニンが欠乏することによってうつ病が生じるという説である(セロトニン仮説)。田中はうつ病はセロトニン系の障害が原因により生じると考えているように¹⁷⁾、今日でもうつ病は主にセロトニンが原因で引き起こされると言われている¹⁸⁾。

篠原によると、セロトニンとは、幸福・癒し・愛・満足・満腹を感じさせてくれる物質であ

9) 尾久, 前掲書, 88 ページ。

10) 同上書, 88~89 ページ。

11) 同上書, 88~89 ページ。

12) 同上書, 89 ページ。

13) 同上書, 89 ページ。

14) 同上書, 92 ページ。

15) 林公一『擬態うつ病』宝島社, 2001年, 41 ページ。

16) 野村忍「職場のストレスと管理のしかた」『企業診断』, 2003年, 50(6), 40 ページ。

17) 田中正敏「うつ病の生化学」, 河野友信・筒井未春編『うつ病の科学と健康』朝倉書店, 1987年, 43 ページ。

18) 林, 前掲書, 41 ページ。

る¹⁹⁾。つまりセロトニンが欠乏してうつ病になっている状態は、不幸と感じ、あるいは不安に陥っている状態ということになる。

5. 企業に課せられる課題と4つのケア

残念ながらうつ病にかかってしまうと、専門医に見てもらうしかない。またうつ病の兆しのある従業員には、ただ休息を与えるしかない²⁰⁾。この先は医学の領域になる。では経営学の領域範囲では何ができるだろうか。それは職場環境の何が原因でうつ病になるのかについて考えることと、その対策である。つまりプライバシーの問題、人事・労務担当者などと健康管理スタッフとの関係、仕事の量・質・適性といった様々な問題を解決していく必要がある²¹⁾。そこで、4つのケアに分けて考えてみる²²⁾。

(1) セルフケア

セルフケアとはその名の通り、いかに自分で自分の健康を守るかということである。自らのストレス状態への気づき、積極的な相談、個々人の心の健康づくりへの取り組みが大切な要素となる²³⁾。また、組織メンバーが健康であるときから、健康についての正しい知識を持たせ、健康なライフスタイルを確立するように援助することも大切である²⁴⁾。

(2) 管理者によるケア

いかに自分で気をつけていても、仕事の都合上残業したり休日出勤したり、仕事が合わないと思いつつもやむなく働かざるを得ないという問題がある。健康づくりは基本的に個々人が取り組むべきものだが、1人だけでは実現しにくいので²⁵⁾、仕事の裁量権のある管理職が部下の様子をみながら配慮する必要がある²⁶⁾。つまり、管理者が十分に管理し、早期に対処できるようなスキルを身につけることが求められるのである²⁷⁾。

(3) 事業場内スタッフによるケア

19) 篠原菊紀『僕らはみんなキレている』オフィス・エム、2001年、74ページ。

20) 尾久、前掲書、72ページ。

21) 野村、前掲論文、41ページ。

22) 同上論文、41ページ。

23) 小西、前掲論文、55ページ。

24) 野村、前掲論文、41ページ。

25) 小西、前掲論文、56ページ。

26) 野村、前掲論文、41ページ。

27) 同上論文、41ページ。

事業場内に、産業医、保健師、看護師、心理相談員あるいは健康管理担当者が連携して問題事例に対応することが望ましいのだが、社員がなかなか相談しにくいという現状があるので、社内報で健康情報を流したり、最近ではネットを介してコミュニケーションをはかったりと社員が気軽に相談できる雰囲気づくりをする工夫が望まれる²⁸⁾。

(4) 事業場外資源によるケア

どうしても事業場内のスタッフを利用しにくいという場合には、外部機関で相談をすることが必要となる。病院や診療所、さらには会社単位で契約する外部機関で社員が低料金で利用できる電話相談、メール相談、カウンセリングなどがある。アメリカでは EAP(Employee Assistance System) が進んでおり、日本でも数社の EAP が活動しつつあるので、これを利用するというのも考慮すべきである²⁹⁾。

従業員の心の健康を保持し、従業員 1 人 1 人の精神的な活力を高めさせることは、企業の努力次第では十分可能であろう。次章では、職場・職務ストレスによって生じるうつ病を軽減するために、管理者がどのように対策をとるべきかについて考えていくことにする。

3. ストレス・マネジメントと企業活動

企業や管理者はどのようにして職場・職務ストレスの問題について考えていけばよいのか。ここでは従業員だけではなく企業側にもプラスになるストレス・マネジメントについて考察していくことにする。

1. 職場・職務ストレス問題と企業の義務

憲法第 25 条に「すべての国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する(生存権)」と記されている。また努力義務規定ではあるが、労働安全衛生法第 69 条に「事業者は、労働者に対する健康の保持促進をはかるため、必要な措置を継続的かつ計画的に講ずるように努めなければならない」と定められており、心の健康の問題が社会的に重視されていることから、適切な措置を講じないと、損害賠償責任が認められることもある³⁰⁾。

したがって職場・職務ストレスの問題が悪化するということは、組織側の従業員の健康に対する配慮がなされていない、あるいは配慮が不足しているということになる。

28) 同上論文, 41 ページ。

29) 同上論文, 41~42 ページ。

30) 高下謙吉「メンタルヘルスと企業の責任」『企業診断』, 2003 年, 50(6), 47 ページ。

2. 従業員の健康と利潤の追求を共存させたストレス・マネジメントの必要性

職場・職務ストレスの問題が解決されるには、従業員に心の病気を患わせないための早期発見と、精神的苦痛を排除し回復させられるような職場環境に改善しなければならない。そのためには、有給休暇の完全消化、サービス残業の廃止、仕事のノルマ軽減、福利厚生施設の充実、専門医との提携、といったことが考えられる。実際過労自殺の判決を受けると、1億円を越える損害賠償を請求され、かつ企業のイメージ・ダウンも大きい³¹⁾。実際、組織の能率とは、収益の最大化とコストの最小化は同時に考えなければならないので³²⁾、損害賠償やイメージ・ダウンについても考慮したうえで、能率について考える必要がある。だが、その能率を「節約」あるいは「支出削減」と等しいと考えている企業組織では³³⁾、前者の3項目は企業活動の鈍化につながり、残り2項目の対応には企業組織に過大なコストを要する。今日の経済不況のために、能率を「節約」や「支出削減」と捉えている企業は多からず存在するものと思われる。

また、資本主義の活動原理は利潤原理・競争原理の2つの原理に支配されていると考えられており、企業は今日のような経済的不況と厳しい企業間競争の下で、利潤を追求するために活動しなければならない。もし企業組織が崩壊すれば多くの失業者を出し、それによって経済にも影響を及ぼすことになるだろう。このように社会の中で企業活動の果たす役割は、資本主義制度が確立して以来大きくなっており、現代ではすべての物財が企業によって生産され、提供されるようになった。すなわち企業は社会的存在として位置づけられている。

合理性だけに重点を置いた企業では、職場ストレスの問題に積極的に取り組むということとは、企業の求める利潤を減少させることを意味し、また積極的に取り組んでもその効果はすぐには現れないので、直接企業の利潤に結びつくことはないと考えられる。

このことから、従業員の健康だけを視野に入れたストレス・マネジメントについて考えるだけでなく、利潤にもつながるストレス・マネジメントについても視野に入れなければならないと言えるだろう。また、職場・職務ストレスの軽減対策にかかるコストは多大であり、この不況下での企業には負担が大き過ぎる。

しかし、Barnardは組織の能率を維持するには、組織活動を引き出すに十分な程、組織メンバー個々人の動機を充足させ、組織活動の均衡を維持することが重要だと考える³⁴⁾。人間の感

31) 小西, 前掲論文, 52 ページ。

32) Simon, H. A., *ADMINISTRATIVE BEHAVIOR 3RD EDITION*, Free Press, 1976. (松田武彦・高柳暁・二村敏子『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年, 222 ページ。)

33) 同上訳書, 233 ページ。

34) Barnard, C. I., *The function of the executive*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1967年, 250 ページ。)

情を無視した経営で企業を存続させることは無理であり、その事は Worthy の研究でも明らかになっている。Worthy は、従業員は第一に企業側が自分たちのことをどのように思っているのかということに対して反応し、そしてその次に（賃金などの）経済価値に反応するということを明らかにしている³⁵⁾。正戸はこの Worthy の主張を容認し、経営側の誠実に対して従業員が高い信用を持つ場合、従業員は経営者の行う利潤分配制度を快く受け入れ感謝の感情を持ち、従業員のモラルは益々高く維持されるだろうが、逆に経営に対して不信の念を持っている場合には、どのような有利な利潤分配制度をも冷たく取り扱い、その背後にある何者かを疑い、従業員のモラルは低下すると論じる³⁶⁾。

また Cooper, Liukkonen & Cartwright は、組織がいかに収益を得たかということは、組織の豊富な財政状態を見れば分かるので会計用語は重要な役割を果たすが、車の持ち主が突然起きる車の故障のことまで考えていると、その車は完璧な車としての役割を果たしてくれるのと同様に、組織の高いパフォーマンスや豊富な財政状態を維持するためには、組織メンバーの肉体的・心理的・精神的健康について気を配ることも必要であると述べている³⁷⁾。

Peters & Waterman は『エクセレント・カンパニー』で、従業員を心理学の視点で考える経営を称賛する一方³⁸⁾、人間性を重視し過ぎた組織については批判している。民主的経営など「誰もが楽しく働ける職場環境を作ること」に一生懸命になりすぎた企業は、集会ばかり開き、企業というよりは社会集団や信仰集団のようなことを始め、脱落していった会社も出てきたと述べる³⁹⁾。そして Peters & Waterman は、企業は「厳しさと緩やかさ」の両面を持つ必要があると結論づけるのである⁴⁰⁾。分かり易く言うと、Peters & Waterman は人間性を重視することが必要である一方、利潤追求にも配慮する必要があるという立場を取る。

利潤追求のみを重視した経営においては、職場・職務ストレス軽減対策に取り組む自体全くの非効率、反対に人間性を重視した経営においては、職場・職務ストレスの軽減対策に積極的であるほど効率的になると考えられる。しかし Peters & Waterman の主張する経営の場合だと、職場・職務ストレス軽減対策を適度に取り組むのが望ましいということになる。

有名な Yerkes & Dodson の法則がある（図1参照）。つまり適度なストレスは（従業員の）生

35) Worthy, J. C., "Factors influencing employee morale", Hoslett, S. D. (ed.), *Human factors in management*, Harper & Bros, 1951, p. 302.

36) 正戸茂『勤労意欲・モラル管理』丸善株式会社, 1954年, 228ページ。

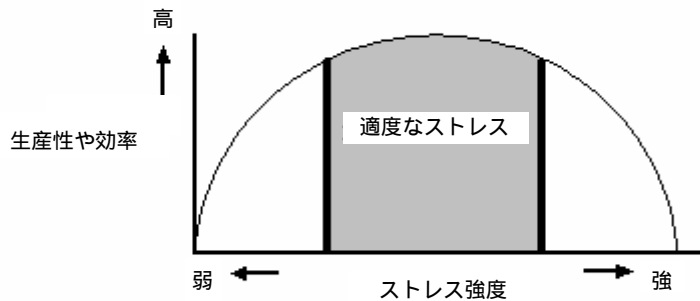
37) Cooper, C. L., Liukkonen, P. & Cartwright, S., *Stress prevention in the workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1996, p. 1.

38) Peters, T. & Waterman, R., *In search of excellence*, Harper & Row, 1983. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年, 109~159ページ。)

39) 同上訳書, 172ページ。

40) 同上訳書, 187ページ。

図 1 Yerkes & Dodson の法則



出所) 田尾雅夫『組織の心理学 新版』有斐閣ブックス, 1999年, 71ページ。

産性や効率を高めるといふ法則である⁴¹⁾。田尾は「動機づけることは、緊張を喚起することである」と述べる⁴²⁾。つまり一方では、ストレスを軽減させなければならないが、他方では、ストレスを加えて心身を刺激することも欠かせないのである⁴³⁾。Parker & Slaughter が批判した「ストレスによる管理⁴⁴⁾」が皮肉にもそのことを証明している⁴⁵⁾。

ストレスを単純に悪いものと捉えることで、責任を放棄し、嫌な上司との接点を持たなくなると、その企業の活力は衰えざるを得なくなるだろう⁴⁶⁾。企業活動の基本は、心身ともに元気に活動していくことであると小西は考える⁴⁷⁾。前述したが、うつ病になっている状態とは不幸・不安に陥っている状態なので、いかに従業員に安堵感を与えられるかといったことも同時に考えつつ、筆者も小西と同様に、人間が本来もっている健康的に生きていく力を高めていくことを中心としたストレス・マネジメントを考えていく。

次節では、ストレスがどのように我々の生活と関わっているのかを見ていくために、Selye のストレス理論を整理する。

41) Yerkes, R. M. & Dodson, J. D., "The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation", *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 1908, 18, pp. 459-482.

42) 田尾雅夫『組織の心理学 新版』有斐閣ブックス, 1999年, 70ページ。

43) 同上書, 71ページ。

44) 管理者が、生産ラインのスピードを速めるなどを施し、1人1人の従業員を緊張状態(ストレス)に追い込み、高生産性を得る手法。ここでいうストレスは、後で述べる、ディストレスを指す。

45) Parker, M. & Slaughter, J. [1988], *op. cit.* (前掲訳書, 88~122ページ。)

46) 小西, 前掲論文, 54ページ。

47) 同上論文, 54ページ。

3. ストレスとは ユーストレスとディストレス

「ストレス」という言葉を耳にすると、多くの者はそれを不快なもの捉える。また、肉体的・精神的ストレスが癌細胞やウイルスと戦うNK細胞活性を抑制してしまう⁴⁸⁾、という星の報告を聞けばストレスに対する抵抗はさらに強くなるだろう。しかし前述したとおり、その悪いイメージを持つストレスが、ハイ・パフォーマンスという結果に導くということから、ストレスには良い側面もあるということが分かるだろう。そのことを見ていくためにこの節ではストレス概念の原点に戻り、ストレス概念をより詳しく見ていくことにする。

我々が一般に抱いている「ストレス」概念は、ノーベル医学・生理学賞を受賞した Selye により展開された。Selye は外からの刺激をストレッサと呼び、その外圧が加わったときに生じた特異反応をストレス、と論じている⁴⁹⁾。そしてストレスから完全に解放される時は死であるという⁵⁰⁾(ストレスを全く感じない=死)。また Selye のストレス理論のなかに「有益ストレス」という概念があることに着目したい。Selye はストレスを、ユーストレス(有益ストレス, 快ストレス, 健康ストレス; eustress)とディストレス(有害ストレス, 不快ストレス, 病害ストレス; distress)の2つを使い自身のストレス理論を展開している⁵¹⁾。(我々は一般的に不快な状態に陥ったときのことを「ストレス」というが、実のところ「ディストレス」という方が正しい)。Selye がストレスをユーストレスとディストレスとに区別していることは、特にストレス・マネジメントについて考えるにおいて大切なことである⁵²⁾。最近の研究では Simmons が、Selye をはじめとするこれまでになされてきたストレスに関する諸研究を整理し⁵³⁾、ディストレスを「あるストレッサに対して否定的に(negative)なる心理的反応」と定義し、ユーストレスを「あるストレッサに対して前向きに(positive)なる心理的反応」と定義している⁵⁴⁾。筆者もこの定義に従うことにする。

4. ストレス・バランスとモチベーション

Lazarus & Folkman は、人は挑戦している時、同時に脅威も感じていると、「挑戦」に関する

48) 星恵子「ストレスと免疫」『日本医師会雑誌』, 1997年, 118(13), 1878ページ。

49) Selye, H., *The stress of life*, McGraw-Hill Book, 1956. (杉靖三郎・藤井尚治・田多井吉之介・竹宮隆吉訳『現代生活とストレス』法政大学出版局, 1974年, 289ページ。)

50) Seley, H., *Stress without distress*, J.B. Lippincott, 1974, p. 32.

51) Selye, H., *The stress of life revised edition*, McGraw-Hill Book, 1976. (杉靖三郎・藤井尚治・田多井吉之介・竹宮隆吉訳『現代社会とストレス』法政大学出版局, 1988年, 83, 43ページ。)

52) 田中正敏「セリエのストレス学説」, 早石修監修『ストレス社会と心の健康』世界保健通信社, 1991年, 第1巻, 18ページ。

53) Simmons, B. L., *EUSTRESS AT WORK*, Graduate College of the Oklahoma State University Ph. D. Dissertation, 2000, pp. 10-41.

54) *Ibid.*, p. 42.

る心理分析を行っている⁵⁵⁾。つまり挑戦しているときというのは、成功した場合の喜びや報酬等を想像し楽しみ前向きになる(ユーストレス)、一方で、失敗したときの不安も同時に恐れ否定的になる(ディストレス)。篠原によると「自ら進んで何かをする」とき、「楽しい」とき、脳では快適感情をもたらすドーパミンと、注意・集中・怒り・怯えといった感情をもたらすノルアドレナリンが分泌されているという⁵⁶⁾。また、篠原によると、そのノルアドレナリンの分泌が強くなるにつれ、覚醒 注意 集中 恐怖 闘争 怒り、の順に感情が変化していくという⁵⁷⁾。「集中」のレベルならノルアドレナリンも効果的だが、「恐怖」のレベルになると健康に害を及ぼすことになる。前述した幸福感等をもたらすセロトニンは、ドーパミンとノルアドレナリンを抑制する働きをもっている⁵⁸⁾。

Selye が、何らかの目的を達成するために、我々は不快な経験から逃れることはできないので、いかにディストレスを軽減させ、そしてユーストレスを引き上げるかが重要であると述べているように⁵⁹⁾、いかにディストレスを「集中」のレベルまでに抑制するか、あるいは引き出すかが管理者には求められる。このように組織メンバーを動機づけるには、ストレス・バランス(ユーストレスとディストレス)の調整が重要となる。

金井は、どのようにして従業員のモチベーションを高め、同時に高いパフォーマンスを導くか、それを3Mの事例を使い説明している⁶⁰⁾。金井によると、同社のエンジニアは仕事時間の100%全てに「今やっていること」に費やすのではなく、15%は新製品開発のためのアイデアを考える時間として自由に使ってよいことになっている⁶¹⁾。そしてその15%の時間で生み出されたアイデアでミニ・カンパニーとして、実験プロジェクトをスタートしてよいのである⁶²⁾。このことでチャンスを与えられたエンジニアは、仕事に対して前向きになる(ユーストレス)。しかし3Mではひとたび事業部になると、過去5年間に新しく市場に導入された製品の売上高の比率が全売上高の25%でなければならず、またミニ・カンパニーとして正式のプロジェクトになった後、3年間の累積赤字が200万ドル以上になると、そのプロジェクトを廃棄することになっている⁶³⁾。こうすることによって、エンジニアに注意あるいは集中を促す(ディスト

55) Lazarus, R. S. & Folkman, S., *Stress, appraisal, and coping*, Springer Publishing Company, 1984.
(本明寛監訳『ストレスの心理学』実務教育出版, 1991年, 34ページ。)

56) 篠原, 前掲書, 72~74ページ。

57) 同上書, 90ページ。

58) 篠原菊紀『僕らはみんなハマっている』オフィス・エム, 2002年, 25ページ。

59) Selye, H., "The stress concept", Cooper, C. L. (ed.), *Stress research*, Wiley, 1983, p.18.

60) 金井寿宏「緊張と曖昧性と自由の共存マネジメント」, 早石修監修『ストレス社会と心の健康』世界保健通信社, 第2巻, 141~146ページ。

61) 同上書, 144ページ。

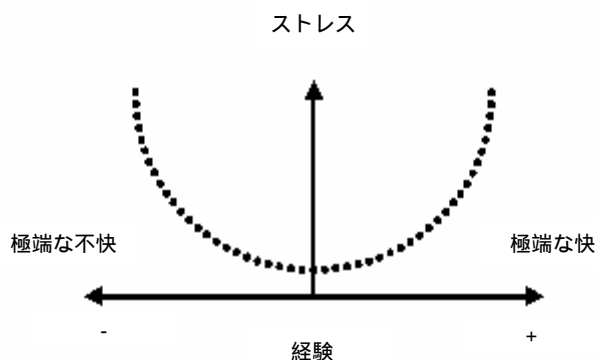
62) 同上書, 144ページ。

63) 同上書, 144ページ。

レス)。このように 3M では自由にやってもらいながら，一方では緊張感を抱かせ⁶⁴⁾，モチベーションのコントロールをしている。

時にはユーストレスを導き，またある時にはディストレスを導くことは，従業員の動機づけを行うには必要である。ユーストレスとディストレスを考えたマネジメントは，ディストレスしか考えないマネジメントに比べ，遥かに従業員のうつ病を防ぐことができるだろう。だがそのマネジメントにも限界がある。図 2 が示すように，不快な経験だけでなく，快適な経験でもストレスになり得るからだ⁶⁵⁾⁶⁶⁾。このことから，ユーストレスもまたディストレスと同様に，積み重ねれば苦痛になるとも考えられるので，ユーストレスであろうとも，長期間ストレスの状態にさらすことは望ましくない。Selye は全身ストレスが過度であれば生体全部が休む必要があると述べ⁶⁷⁾，活動と休息は慎重にバランスをとる必要があると主張する⁶⁸⁾。つまり全身ストレスにさらされてしまうと，いつも楽しいと思うことが楽しいと思わなくなることがある。このことを我々はこれまでの経験から理解できるはずである。この場合，休ませることによって，従業員のためにストレスを遮断する配慮をしなければならない。したがって，企業組織におけるストレス・マネジメントでは，組織メンバーの安息を考慮しつつ，組織メンバーの動機づ

図 2 ストレスと人生における経験との関係



出所) Selye, H., *Stress without distress*, J.B. Lippincott, 1974, p.33.

田中正敏「セリエのストレス学説」，早石修監修『ストレス社会と心の健康』世界保健通信社，第 1 巻，18 ページ。

64) 同上書，145 ページ。

65) Selye, H. [1974], *op. cit.*, pp. 32-33.

66) 田中，前掲書，1991 年，18 ページ。

67) Selye, H. [1976], *op. cit.* (前掲訳書，387 ページ。)

68) 同上訳書，370 ページ。

けについて考えること(ユーストレスとディストレスの調整)が必要となる。これを Peters & Waterman の「緩やかさと厳しさ」の言葉を借りると、本稿では、「緩やかさ」は従業員の安息を指し、「厳しさ」は従業員への動機づけ(ストレス・バランスの調整)を指すことになる。

5. ワーカホリックに至るまでのプロセス

前節では自ら進んでモチベーションを高めている状態について整理してみたが、では一体どのようにすれば組織メンバーは自ら進んでモチベーションを高めてくれるのだろうか。

篠原・田中好・柳澤・寺澤によると、エンドルフィンの分泌が「やる気」に関わるドーパミン分泌を促すという⁶⁹⁾⁷⁰⁾。エンドルフィンには鎮痛効果⁷¹⁾をもち、安堵感⁷²⁾を与えてくれる物質である。

少し話しは逸れるが、篠原はパチンコ中毒者がどのようにしてパチンコにハマるのか、そのメカニズムを以下のように説明している。パチンコをしていて当たりもせず持ち玉が減っていく、また当たりのチャンスが来てもその大半は外れる、こういう状態が続くとディストレスが強まる。そしてその状態で当たりが到来すると、「ほっとする」といった癒し、あるいは安堵感(エンドルフィン)を得、そしてやる気を高める。そして篠原は、「何かにハマる」、「何かに癒される」というのはディストレスの度合いが関わっていると述べ、そしてそのディストレスが癒し・安堵感の快感を増幅させ人をハマらせていくと論じ、人が仕事中毒になるのもこれと同様であると考え⁷³⁾。このことからディストレスが組織メンバーの動機づけに関与していることが分かるだろう。

我々の身近に、エンドルフィンを誘発できるものがある。それは「笑い」である。伊丹・昇・手嶋によると、笑い体験後にはエンドルフィン⁷⁴⁾が上昇するという⁷⁵⁾。また笑い体験後には、免疫力が高まるとも報告している⁷⁶⁾。このことから、笑うことは、とても健康的なのである。(本稿で述べた脳内物質各種の説明については次ページの表にまとめておく。)

実際、「笑い」を使ったストレス・マネジメントをサウスウエスト航空では使用されている。

69) 篠原菊紀・田中好文・柳澤秋孝・寺澤宏次「パチンコ遊戯による尿中物質変化に与える機種とドーパミン遺伝子多型の影響」『文理シナジー』, 2002年, 7(1), 28ページ。

70) 篠原, 前掲書, 2002年, 24ページ。

71) Davis, J., *Endorphins*, Dial Press, 1984. (安田宏訳『快樂物質エンドルフィン』青土社, 1987年, 71ページ。)

72) 篠原, 前掲書, 2002年, 25ページ。

73) 同上書, 24~27ページ。

74) 正確にはβ-エンドルフィン。

75) 伊丹仁朗・昇幹夫・手嶋秀毅「笑いと免疫能」『心身医学』, 1994年, 34(7), 567~568ページ。

76) 同上論文, 567ページ。

表 脳内物質の説明

ノルアドレナリン	注意，集中に関わる。過剰分泌されると怒り，キレ，怯え，につながる。
ドーパミン	快感，やる気に関わる。
セロトニン	ノルアドレナリンとドーパミン等を調整する。幸福，癒し，満足に関わる。
エンドルフィン	鎮痛効果，安堵感を与えてくれる。

出所) 篠原菊紀『僕らはみんなハマっている』, 2002年, 25ページ。

では一体どのようにして同社では実践されているのか。それを見ていくために次章ではサウスウエスト航空の事例を紹介する。

・ サウスウエスト航空のストレス・マネジメント

1. 客室乗務員の職務

SWA では低料金といったニッチ戦略を行うために，着陸してから離陸までの準備時間は通常 10 分～15 分で⁷⁷⁾⁷⁸⁾⁷⁹⁾，業界平均 20 分の半分以下である⁸⁰⁾。しかもこの間にシート・ポケットや床のゴミ掃除までこなさなければならないのである⁸¹⁾。

また航空業界では 1 日通常 4, 5 回，延べ 8 時間程度しか飛べないのに対し，SWA では 11 回，延べ 12 時間も飛ぶ⁸²⁾。またわずか 35 分のフライトの間に，乗客 1 人 1 人に飲み物の注文をとってサービスするうえに，アルコール飲料の代金徴収，さらにその後，ゴミ袋を持ってゴミの回収と，目まぐるしい忙しさである⁸³⁾。

このように，SWA での勤務形態は他の航空会社に比べるとかなりハードである。にもかかわらず，SWA の全従業員が「自分の仕事が好き，自分の会社は世界一」と顔を輝かせ，誇らしげに胸を張っている⁸⁴⁾。また 1998 年 1 月の『Fortune』誌の「働きがいのあるアメリカ企業ザ・ベスト 100」では 1 位にランクされた⁸⁵⁾。通常，他の会社にはできないことをさせられると，従業員には相当のディストレスとなるが，なぜそのように彼・彼女らは楽しく職務をこ

77) Freiberg, K. & Freiberg, J., *Nuts!*, Bard Books, 1996. (小幡照雄訳『破天荒!』日経 BP 社, 1997 年, 52～55 ページ。)

78) 「日経ビジネス」, 1994 年 11 月 7 日号, 26 ページ。

79) 伊集院憲弘『社員第一，顧客第二』で飛躍する米国サウスウエスト航空の秘密』『週間ダイヤモンド』, 1997 年, 12・20, 49 ページ。

80) 「日経ビジネス」, 1994 年 11 月 7 日号, 26 ページ。

81) 伊集院, 前掲論文, 49 ページ。

82) 「日経ビジネス」, 1994 年 11 月 7 日号, 26 ページ。

83) 伊集院, 前掲論文, 49 ページ。

84) 同上論文, 49 ページ。

85) Levering, R. & Moskowitz, M., “The 100 Best Companies to work for in America”, *Fortune*, 1998, 137(1), January 12, p. 26.

なすことができるのだろうか。

O'Reilly & Pfeffer は、SWA の成功とそのライバル企業の失敗の理由は、SWA のユニークな経営戦略、知的財産、およびテクノロジーにはないと考える⁸⁶⁾。そして中川は、SWA の成功理由のキーワードとして「人的資源」を挙げている⁸⁷⁾。では SWA の成功の秘訣は従業員への教育訓練にあるのだろうか。だが、同社の Kelleher 会長は「技能・技術は教えられるが、態度は教えることができない。だから、我が社に必要な態度を備え、またしっかりした価値観をもった者を雇う⁸⁸⁾」と述べている。ゆえに同社の教育訓練よりも、むしろ採用の仕方について着目していくべきであろう。

2. 求められる「ユーモア・センス」

SWA の採用までのプロセスは、電話インタビューによる審査、集団面接、それから 3 回の面接を行い(そのうち 2 回の面接はライン従業員が行う)、コンセンサス・アセスメント、そして投票により決定する⁸⁹⁾。同社では相手の立場を考える社会的な人や、組織の中で周りの人と協調できる人を積極的に採用する⁹⁰⁾。他人への思いやりを調べるために、応募者のテストへの取り組み方が採用の基準となる。例えば面接官のチームは応募者に、5 分間で自分を紹介するという課題を出し、十分な準備時間を与える。応募者が話をしているとき、面接官は話し手だけを観察しているのではない。他の応募者のうち、その時間を使って自分の話を準備しているのは誰か、将来同僚になるかもしれない話し手を熱心に応援しているのは誰かを見ている。他の応募者が話をしている間、自分の話に磨きをかけようと必死になっている人間ではなく、チームメートを応援しようとしている思いやりのある人間が SWA の目に止まるのである⁹¹⁾。また面接で「私は」とたくさん口にする、自己中心型とみなされ、採用されない⁹²⁾。

特に特徴的なのは、従業員採用票のトップに「ユーモア」という項目を設けているところである⁹³⁾⁹⁴⁾。(もちろんそのユーモアは人を孤立させるようなものではなく、堅苦しい雰囲気を和らげ、緊張をほぐし、自信を与え、周りの人たちまで楽しくさせるものである⁹⁵⁾。)例えば、「最近、あなたが

86) O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J., *Hidden value*, Harvard Business School Press, 2000, p. 45.

87) 中川誠士「サウスウエスト航空における企業文化と戦略的人的資源管理の間のアラインメント」『福岡大学商学論叢』, 2002年, 46(3・4), 582ページ。

88) Stone, S., "Caring for people", *Executive Excellence*, 2001, 18(5), p. 13.

89) O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J., *op. cit.*, p. 37.

90) Freiberg, K. & Freiberg, J., *op. cit.* (前掲訳書, 92ページ。)

91) 同上訳書, 92~93ページ。

92) O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J., *op. cit.*, p.37.

93) Freiberg, K. & Freiberg, J., *op. cit.* (前掲訳書, 89ページ。)

94) 「日経ビジネス」, 1994年11月7日号, 26ページ。

95) Freiberg, K. & Freiberg, J., *op. cit.* (前掲訳書, 250ページ。)

仕事にユーモア・センスを發揮した体験を話してください。ユーモアで急場をしのいだ体験は、と面接の時には必ずこのような質問が出る⁹⁶⁾。あるいは、応募者はクレヨンを渡され、自身の人生のストーリーを絵で書かされることもする⁹⁷⁾。これはパイロットを採用する時のことだが、8人のパイロット志望者がダークスーツ、黒い靴、礼装用の靴下という服装をからかわれ、SWA支給のパミュダ・ショーツに着替えてリラックスしろと言われたのである。8人のうち6人がこれを受け入れ、スーツのジャケット、黒靴、靴下にパミュダ・ショーツの格好で面接に再挑戦した。そして採用されたのは、ユーモア・センスを認められたこの6人であった⁹⁸⁾。

Freiberg, K. & Freiberg, J. はユーモア・センスを備えていると、変化にも素早く対応でき、プレッシャーの中で面白いことを考え出すことができると考える⁹⁹⁾。その上、楽しく仕事をすると、乗客も従業員自身も楽しく過ごすことができ¹⁰⁰⁾、そのことで、きつい仕事や競争によるディストレスを解消できる¹⁰¹⁾。逆にユーモアがなければ、仕事を効率的に処理することも、遊びに熱中することも、健康を維持することも不可能である¹⁰²⁾。さらに毎日の生活で過剰なディストレスにさらされると、そのディストレスは、サービスを提供する乗客や、一緒に働く同僚に向けられてしまう、と分析する¹⁰³⁾。またユーモア・センスを重視するということが、応募者の目をひき、面白さを歓迎する企業で働いてみようという気にさせるのであろう¹⁰⁴⁾。

筆者はこれらに付け加えて、ユーモア・センス、特に楽しく笑えるような風土が、客室乗務員を健康的なワーカホリックにしているものと考え。例えば、SWAの客室乗務員は、他の航空会社の機内放送をコミカルに真似、また客室上部の荷物入れから突然顔を出してびっくりさせるほど、多種多様な仕掛けで乗客を楽しませることもする¹⁰⁵⁾。ではこのサービスの分析を、前述した篠原の中毒化プロセスを使って説明してみよう。乗客を笑わせようとする客室乗務員は、「お客様は、私のサービスでどのような反応をしてくれるのだろうか」、あるいは「私のサービスがうまくいくのだろうか」、といった不安というディストレスに陥る。(または管理者が、顧客を大切にするように、と常に接客乗務員をディストレスに陥らせているとも考えられる。)そして見事に自分のユーモア・センスの伴ったサービスで乗客が喜んでくれると、そのサービスを行った客室乗務員は嬉しく思い、「ほっと」する。つまり、乗客が喜んでくれるまでは、客室乗

96) 同上訳書, 92 ページ。

97) O' Reilly, C. A. & Pfeffer, J., *op. cit.*, p.38.

98) Freiberg, K. & Freiberg, J., *op. cit.* (前掲訳書, 93~94 ページ。)

99) 同上訳書, 88 ページ。

100) 同上訳書, 91 ページ。

101) 同上訳書, 91~92 ページ。

102) 同上訳書, 88 ページ。

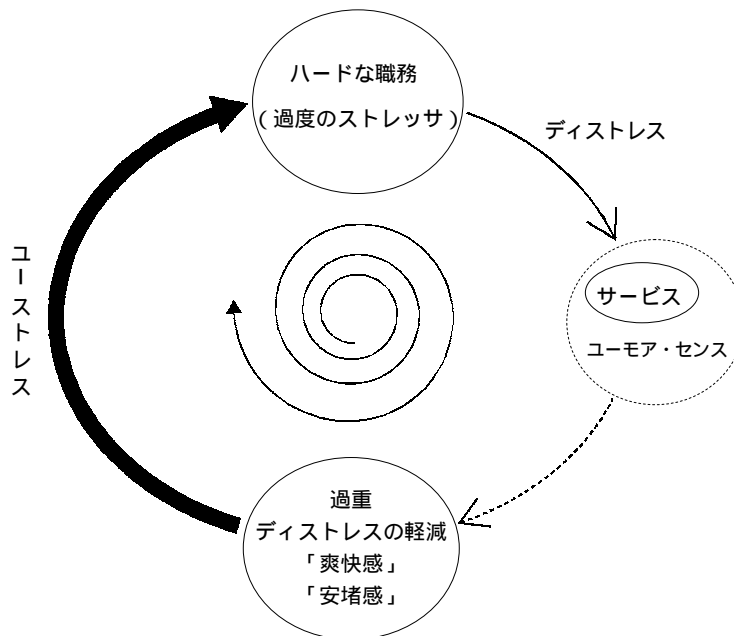
103) 同上訳書, 97 ページ。

104) 同上訳書, 94 ページ。

105) 同上訳書, 巻頭カラーページ, 3 ページ。

務員は過度のディストレスに陥っており、安堵感を得(エンドルフィンが分泌され)、そしてそのディストレスが軽減される。このとき、客室乗務員は充実感や爽快感を得ている。前述したが、このエンドルフィンの分泌はドーパミン分泌を促す。つまり、この爽快感を、職務を通じて、再度得ようと、客室乗務員はやる気を高めていくのである(図3参照)。しかも笑うことは体にとって健康的なので、健康的なワーカホリックにつながっていくのである。

図3 SWAの接客乗務員における健康的仕事中毒のプロセス



筆者により作成

おわりに

SWAのストレス・マネジメントの凄みは、従業員に強度なストレスを加え、即座に職務を通じてその従業員に爽快感を覚えさせ(「エンドルフィン」を分泌させ)、再びその爽快感を味わいたいと思わせること(ユーストレス)を繰り返しているのである。そして最終的には健康的なワーカホリックを誕生させているのである。ではSWAのストレス・マネジメントをどのように応用したら良いだろうか。

過度なディストレスに支配されている組織の場合、その管理者にできることは、小さくても構わないので成功体験を積み重ねられるように配慮していくことである¹⁰⁶⁾。つまりしっかり

106) 小西, 前掲論文, 56-57 ページ。

従業員を褒め、「安堵感」、「達成感」あるいは「爽快感」を体感させることである。しっかり褒める、つまり管理者がしっかりした評価をするためには、従業員の職務の明確化をする必要がある。トヨタでは従業員に公平な評価を下せるように、またしっかり従業員を褒められるように、「誰が」、「どこまで」、「どうやるか」といった具合に、職務範囲の明確化運動(メリハリ3D推進活動)を積極的に進めている¹⁰⁷⁾。

逆にストレスそのものが弛緩している組織では、その管理者は、従業員に責任のある職務を任せる、あるいは仕事ノルマの水準を適度に高めることによって、従業員に強度なストレスを加えるのである。もちろんこのときも、管理者は小さな成功体験を積み重ねられるように配慮し、しっかり従業員を褒めることを忘れてはならない。従業員を褒めずに放っておくと、過重なストレスが従業員にのしかかり、精神面や健康面が悪化してしまうことになる。

また、組織内の風土だけではなく、同時に組織の入り口でもある採用試験も配慮すべきである。SWAのように採用の際、「ユーモア・センス」を重視するのもよいだろう。ユーモア・センスは即座に身につくものではない。少なくとも販売業務・営業業務など直接顧客に接する人員を採用する際は「ユーモア・センス」を重視すべきだ。SWAの接客乗務員のように自発的に仕事意欲を高めるにはそれが関わっている。また「ユーモア・センス」は同僚のディストレスを軽減し組織風土を明るくし、顧客を楽しませることもできる。

しかし本稿の分析は十分な実証分析とは言えないので、今後実証研究を進展する必要があるだろう。また健康的とはいえず、仕事中毒者を生み出すシステムであることは否定できない。実際に健康的な仕事中毒者を育成することは望ましいことであろうか。このことについても議論する必要がある。

引用文献

- 阿部博幸「職場のメンタルヘルスのすすめかた」『企業診断』, 2003年, 50(6), pp.33-42。
Barnard, C. I., *The function of the executive*, Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1967年。)
Cooper, C. L., Liukkonen, P. & Cartwright, S., *Stress prevention in the workplace*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1996。
Davis, J., *Endorphins*, Dial Press, 1984. (安田宏訳『快樂物質エンドルフィン』青土社, 1987年。)
Freiberg, K. & Freiberg, J., *Nuts!*, Bard Books, 1996. (小幡照雄訳『破天荒!』日経BP社, 1997年。)
林公一『擬態うつ病』宝島社, 2001年
星恵子「ストレスと免疫」『日本医師会雑誌』, 1997年, 118(13), pp. 1877-1880。
伊丹仁朗・昇幹夫・手嶋秀毅「笑いと免疫能」『心身医学』, 1994年, 34(7), pp. 565-571。
伊集院憲弘「『社員第一, 顧客第二』で飛躍する米国サウスウエスト航空の秘密」『週間ダイヤモンド』,

107) 願興寺ひろし氏(中部産業・労働政策研究会 事務理事 事務局長),インタビュー, 2004年1月9日。

- 1997年, 12・20, p. 49.
- 金井寿宏「緊張と曖昧性と自由の共存マネジメント」, 早石修監修『ストレス社会と心の健康』世界保健通信社, 第2巻, pp.134-155.
- 小西喜朗「メンタルヘルス・プログラムは次世代エクセレントカンパニーの条件」『企業診断』, 2003年, 50(6), pp. 52-57.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S., *Stress, appraisal, and coping*, Springer Publishing Company, 1984. (本明寛監訳『ストレスの心理学』実務教育出版, 1991年。)
- Levering, R. & Moskowitz, M., “The 100 Best Companies to work for in America”, *Fortune*, 1998, 137(1), January 12, pp.26-35.
- 正戸茂『勤労意欲・モラル管理』丸善株式会社, 1954年。
- 中川誠士「サウスウエスト航空における企業文化と戦略的人的資源管理の間のアラインメント」『福岡大学商学論叢』, 2002年, 46(3・4), pp. 553-587.
- 野村忍「職場のストレスと管理のしかた」『企業診断』, 2003年, 50(6), pp. 38-42.
- 尾久裕紀『働く人の心の病』山海道, 2000年。
- O’ Reilly, C. A. & Pfeffer, J., *Hidden value*, Harvard Business School Press, 2000.
- Parker, M. & Slaughter, J., *Choosing sides*, South End Press, 1988. (戸塚秀夫監訳『米国自動車工場の変貌』緑風出版, 1995年。)
- Peters, T. & Waterman, R., *In search of excellence*, Harper & Row, 1983.(大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年。)
- Selye, H., *The stress of life*, McGraw-Hill Book, 1956. (杉靖三郎・藤井尚治・田多井吉之介・竹宮隆訳『現代生活とストレス』法政大学出版局, 1974年。)
- Seley, H., *Stress without distress*, J.B. Lippincott, 1974.
- Selye, H., *The stress of life revised edition*, McGraw-Hill Book, 1976. (杉靖三郎・藤井尚治・田多井吉之介・竹宮隆訳『現代社会とストレス』法政大学出版局, 1988年。)
- Selye, H., “The stress concept”, Cooper, C. L. (ed.), *Stress research*, Wiley, 1983, pp. 1-20.
- Simmons, B. L., *EUSTRESS AT WORK*, Graduate College of the Oklahoma State University Ph. D. Dissertation, 2000.
- Simon, H. A., *ADMINISTRATIVE BEHAVIOR 3RD EDITION*, Free Press, 1976. (松田武彦・高柳暁・二村敏子『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年。)
- 篠原菊紀『僕らはみんなキレている』オフィス・エム, 2001年。
- 篠原菊紀『僕らはみんなハマっている』オフィス・エム, 2002年。
- 篠原菊紀・田中好文・柳澤秋孝・寺澤宏次「パチンコ遊戯による尿中物質変化に与える機種とドーパミン遺伝子多型の影響」『文理シナジー』, 2002年, 7(1), pp. 28-33.
- Stone, S., “Caring for people”, *Executive Excellence*, 2001, 18(5), pp. 13-14.
- 高下謹吉「メンタルヘルスと企業の責任」『企業診断』, 2003年, 50(6), pp. 46-51.
- 田中正敏「うつ病の生化学」, 河野友信・筒井未春編『うつ病の科学と健康』朝倉書店, 1987年, pp.28-43.
- 田中正敏「セリエのストレス学説」, 早石修監修『ストレス社会と心の健康』世界保健通信社, 1991年, 第1巻, 11~19ページ。
- 田尾雅夫『組織の心理学 新版』有斐閣ブックス, 1999年。
- Worthy, J. C., “Factors influencing employee morale”, Hoslett, S. D. (ed.), *Human factors in management*, Harper & Bros, 1951.
- Yerkes, R. M. & Dodson, J. D., “The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation”, *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, 1908, 18, pp. 459-482.

Stress Management in Organizations:
A Case Study of Southwest Airlines

Abstract

The purpose of this paper is to consider the stress management for preventing employees' psychotic depression caused from stress. In recent years, the employees with stress have increased, and the drastic increase in their numbers is currently drawing attention. However, the law of Yerkes & Dodson (1908) is showing that the moderate stress contributes the personal performance. Therefore, we focus on the stress management that adjusts stress.

The analysis involves three steps. First, we review Selye's stress theory, and then eustress and distress are introduced. Second, we survey a process to workaholic. Finally, we examine closely a stress management of Southwest Airlines (SWA) as a case study.

As a result, we concluded that the humor sense (laughter) makes the flight attendants healthy workaholic from the case study.

key words : stress management, eustress, distress, humor sense, laughter, relief, healthy workaholic