

# 組織ストレスに対応する コーピング・マネジメントの構築 －ケース・メソッドによる学習の有効性－

櫻木晃裕\*  
sakuragi@myu.ac.jp

## <目次>

- |                  |                    |
|------------------|--------------------|
| 1. はじめに          | 5. ストレス課題を学習可能なケース |
| 2. 研究の目的         | 6. ケース教材の分析と考察     |
| 3. 組織ストレスの構造と機能  | 7. おわりに            |
| 4. ケース・メソッド学習の特徴 |                    |

主題語: 組織(organization)、オープン・システム(open system)、ヒューマンウェア(human-ware)、キャリア(career)、ストレス(stress)、コーピング(coping)、社会的支持(social support)、ケース・メソッド(case method)、学習システム(learning system)、内容分析(content analysis)、言説分析(discourse analysis)

## 1. はじめに<sup>1)</sup>

営利、非営利、公的機関にかかわらず、事業主体である「組織<sup>2)</sup>」の活動は、「オープン・システム」における「環境適合過程」として規定される。生体としての組織の本質は、外部(組織外)環境<sup>3)</sup>に適合するために、その内部(組織内)環境を再配列して存続、発展を図る存在である。そして、人工物としての組織は、外部環境からの一方的な影響下にあるだけで

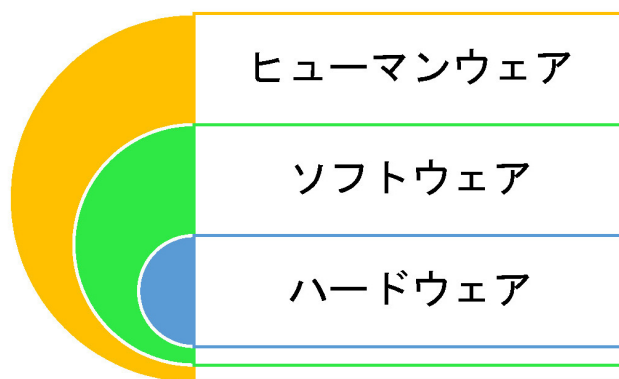
---

\* 宮城大学 事業構想学群 教授

- 1) 本研究は、科学研究費補助金(基盤研究(C)17K03936)「キャリア中期の危機に対する有効なコーピングの構築」の成果の一部であり、その助成を受けたものである。また、研究の内容については、櫻木(2018)を加筆・修正したものである。韓国日本近代学会第37回国際学術大会でコメントタをご担当いただいた田坂公先生(福岡大学教授)をはじめ、丁寧なご教授をいただいた多くの先生方には、記して深謝の意を表するものである。
- 2) 組織は、複数(2名以上)の人間(成員)から構成され、共通の目的を持ち協働するシステムである。
- 3) 組織の外部環境は、「課業環境」と「一般環境」とに分類される。課業環境が特定の業界あるいは組織にのみ影響を及ぼす要因であるのに対し、一般環境はどのような業界あるいは組織に対しても同じように影響を及ぼす要因である。

はなく、外部環境に対して主体的に影響力を行使する相互関係<sup>4)</sup>として存在している。現代社会における組織に対して、その程度に差異はあるものの、オープン・システムとして認識することが、妥当性の高いものであることが理解される。

このような組織が、一定の期間、基準以上の成果を達成していくためには、その内部環境(経営資源)を有効に再配列し機能させることが要件となる。ここでは、経営資源に対して「ヒューマンウェア」「ソフトウェア」「ハードウェア」の3つの機能<sup>5)</sup>に類型化<図1>している。組織の機能を構造的に捉えるならば、「ソフトウェア」「ハードウェア」の2つの構成要件から認識することで成立するものの、それを過程的に捉える場合には、前述の構成要件に追加して「ヒューマンウェア」を統合<sup>6)</sup>して認識することが必要である。このように、事業主体である組織は、内部環境において「ソフトウェア」と「ハードウェア」とを総合して、そこに「ヒューマンウェア」を統合したコンテンツが機能的に存在している。



出所: 櫻木作成

<図1> 経営資源の3類型

- 
- 4) katz & kahn(1966)は、このような「システムズ・アプローチ」の視点について、研究方法論としての「公理」ともいべき評価を得ていることを指摘している。
- 5) 我々が経営資源を考える際に、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」などのコンテンツで分類することが一般的である。本研究では、環境適合過程における主体として組織を重視しているために、その機能的側面を中心に類型化している。
- 6) ここでの「統合」という用語の援用については、ヒューマンウェアである人間(組織成員)を、①組織の構成主体、②組織の運営主体、③組織成果を規定する主体、④組織における意思決定主体、として認識することに依拠している。

このヒューマンウェアは、主体性と目的性を持つ人間(組織成員)の行動から成立する。組織成員は、所属組織における仕事環境に対して「社会化」し、「職務(Job)」に基づく行動を通じてその能力を「高度化」「多能化」し、多種多様な仕事経験を蓄積することで固有の「キャリア(Career)」を形成する。キャリアとは、「単純な職歴(職務経歴)を示すものではなく、成員個人がある組織に加入して、その組織に所属しながらの職務遂行を通じてさまざまな経験を蓄積しあるいは知を形成して、最終的にはその組織からの退出に至る過程全体(総体)である。(櫻木2005,2015a,b)」と定義される。このような成員のキャリアについては、「常に本人の望むような方向に順調に形成されていくものではなく、紆余曲折を経て、多様な道筋を経て形成されていくものである。(櫻木2014)」ことを指摘できる。

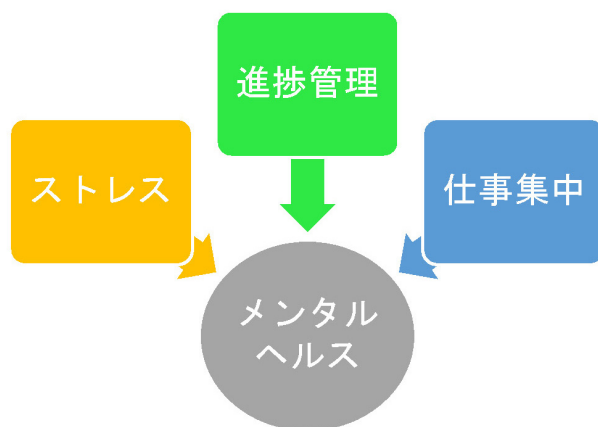
我々は、このような組織成員のキャリア形成に対して、何らかの「負(-)」の影響を及ぼすものとして「ストレス(Stress)」の概念を提示することがある。ストレスは、「組織行動論(Organizational Behavior)=ミクロ組織論」の主要概念の一つであり、「組織成員個人が何らかの外的圧力を過剰に認知して、これにより心理的・肉体的に、負の影響を及ぼした状態であり、外的圧力に対する防御的な反応もこれに含まれる。(田尾1999)」と定義される。また、組織において発現するストレスについて、これを特に「組織ストレス」とすることもある。

## 2. 研究の目的

「個別的労使関係が進展する中での企業内の労使関係システムのあり方に関する研究会(2010)」では、仕事や職場の環境について、調査実施時と5年前との比較調査(企業における人事機能の現状と課題に関する調査：第2回企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査)を実施している。このなかで、「精神的ストレスを訴える従業員が増加した」という設問に対して、「変化があった」とする回答は51.4%( $n=447$ )と、大幅な増加傾向が確認されている。また、「進捗管理が厳しくなった」という設問に対しても、「変化があった」とする回答が47.4%( $n=412$ )と、増加傾向が確認されている。さらに、「仕事のできる人に仕事が集中するようになった」という設問に対しても、「変化があった」とする回答が35.3%( $n=307$ )と同様

7) 同研究会は、濱口桂一郎(労働政策研究・研究機構統括研究員)ら5名のメンバーから構成される。調査期間は2008年2月5日~3月31日で、2008年2月1日時点の状況について回答を得ている。日本標準産業分類の全産業・中分類から、鉱業、農林漁業などを除いた産業の中から従業員数の多い順に11,856社を対象として、郵送による質問紙調査を実施している。有効回答数は924票である。

の増加傾向が確認されている。このような状況に際して、「従業員の精神衛生(メンタルヘルス)への配慮」の「重要度は高まった」とする回答が69.5%( $n=596$ )ときわめて高い数値を示しており、組織(企業)における「ストレス対応」の重要性が確認されている。この関係性については、<図2>の概念モデルで説明できる。一方、「CDPなどによる従業員のキャリア開発支援」の「重要度は高まった」の回答が23.7%( $n=206$ )、「ワークライフバランスへの取り組み」の「重要度は高まった」の回答が45.7%( $n=397$ )と低い水準に留まる傾向を確認している。



出所: 櫻木作成

<図2> メンタルヘルス(ストレス対応)モデル

本研究の目的は、組織成員のストレスを軽減するための対処行動である「コーピング(Coping)」について、これを構築・運用するための有効な「コーピング・マネジメント(Coping Management)」を探索的に考察することである。その際、成員がコーピングを修得する学習方法として「ケース・メソッド(Case Method)」を選択し、マネジメント場面において、有効な実践展開の可能性について検討するものである。

本研究の展開については、次の通りである。

- ① 組織ストレスの構造と機能を提示する。
- ② ストレスを軽減するコーピングについて類型化する。
- ③ ケース・メソッド学習の特徴(目的・有効性)と能力育成を提示する。

- ④ ケース・メソッドによるストレス学習の事例を提示する。
- ⑤ 実践展開における学習システム習得のための基本的視座を提示する。

研究の方法としては、主要概念であるストレスおよびコーピングの概念整理、周辺概念を確認するための文献研究に基づく理論分析、経営学大学院の授業で使用する「ケース教材」を対象とするケース分析(内容分析・言説分析)、これらを実施する。この研究により、組織成員一人ひとりの成果達成を阻害する原因であるストレスの削除、あるいは負の影響を軽減することで、最終的には、組織全体の成果への有効な機能連関<sup>8)</sup>を期待することが可能になる。

また、花田(2013)は、「人的資産開発」の実践における「キャリア・アドバイザー」の育成の重要性について指摘しており、①健康管理相談室・主治医：健康・メンタルヘルス上での対応、②カウンセリングセンター：不安予防・予防的対応、これらのメンタルヘルス機能についての対応が肝要となる可能性を示唆している。これらの仕事は本来、産業カウンセラーの職務分担として見なされていたものであり、人的資産開発として諸機能を制度化し、再構築し、統合していく際の新しい方向性を示すものである。

このような認識は、組織の「社会的責任=CSR(Corporate Social Responsibility)」としてのストレス対応を目的としたコーピング・マネジメントのレベルに留まるものではなく、組織における重要な戦略的行動への発展可能性を内包するものである。つまり、組織の存続、発展のための基本的要件としての認識が必要となる。

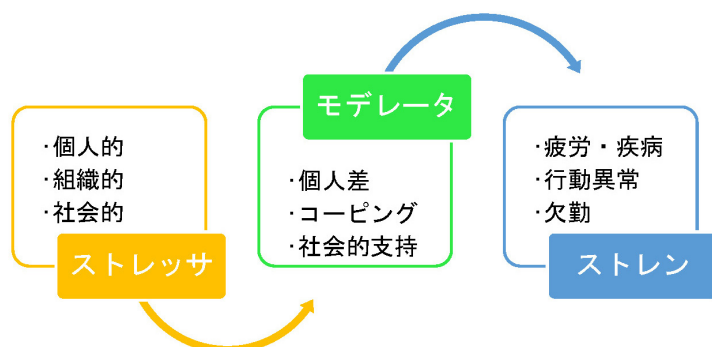
### 3. 組織ストレスの構造と機能

ここでは、主要概念である①ストレスの構造と機能、②コーピングの類型と機能について、その概念整理を実施する。ストレス概念そのものは、その原因変数である「ストレッサ(Stressor)」、結果変数である「ストレン(Strain)」、媒介変数である「モデレータ(Moderator)」、これら3つの要因から構成される<図3>。

そして、原因であるストレッサは、「個人的要因」「組織的要因」「社会的要因」の3つに分類

8) この機能連関については、Vroom(1964)の基本的視座である、個人「能力(ability)」×個人「モチベーション(motivation)」=個人「成果(performance)」に依拠している。そして、個人の成果の総体として、組織全体の成果が規定される。詳細は、櫻木(2004)を参照されたい。

される。また、ストレンとは、ストレスの認知に因り心身に生じさせた歪みの状態のことであり、これについては、「不安」「疲労」「疾病」「行動異常」「欠勤」などが該当する。さらに、モデレータは、ストレスとストレンとの因果関係の中間に介在して、ストレンに対して一定水準の影響を及ぼす要因のことである。これについては、組織成員の「個人差」「コーピング」「社会的支持(Social Support)」などが該当する。また、ここでのコーピングについて、「ストレス概念の結果変数であるストレンに対して、それを軽減することに対して一定の有効性が期待可能な変数のことである。」として規定する。



出所: 田尾1999を一部修正

<図3> 組織ストレスの構造

そして、成員は、それぞれの「役割期待」を認知しながら何らかの意思決定をして、職務遂行の行動を発現させている。ところが、状況によりこのような役割期待が原因変数としてのストレスとなる場合がある。これらには、「役割葛藤(Role Conflict)」「役割加重(Role Overload)」「役割の曖昧さ(Role ambiguity)」などがある。Hofstede(1980)の研究では、日本人は「不確実性回避」指数の高いことが報告されており、日本人を対象とするストレス検討の場合には、役割の曖昧さそのものが、重大なストレスとなる可能性について指摘できる。

一方、組織成員の生産性・効率とストレス強度との関係性についての研究では、適度なストレスあるいは適度な危機的事態の認知は、成員本人のモチベーションを喚起する要因として積極的に評価するものも少なくなく、マネジメント場面における意図的な緊張感の演出などは、組織におけるこれからの「臨床的課題」として実践に取り込んでいくことも重要である。

社会的支持は、コーピングの中で最も有効性の高い概念・機能である。これには、成員本人に対して、「助言」「直接援助」「情報提供」「評価」などを機能させる他者(家族、友人、上司など)の存在・働きかけが該当する。社会的支持には、「情緒的支持(Emotional Support)」「道具的支持(Instrumental Support)」「情報の支持(Informational Support)」「評価的支持(Appraisal Support)」の4つの類型<図4>がある。それぞれの社会的支持が有機的に機能することで、本人はストレスからの一定の影響を軽減できるものとされる。



出所: 櫻木作成

<図4> 社会的支持の4類型

4. ケース・メソッド学習の特徴

ここでは、「ケース・メソッド学習」の特徴(目的・有効性)と能力育成について確認する。本研究における分析対象であるケース・メソッドは、ハーバード大学ロースクール(法律大学院)において開発されたものをその起源とする。慶応義塾大学大学院経営管理研究科＝KBS(<https://www.bookpark.ne.jp/kbs/>)によると、その特徴を次のように述べている。

「ここで扱うケースは未解決の経営問題への対処方法を扱う。直面する問題に対して自分であればどのような意思決定を下すか、その思考過程が重要となる。よってビジネススクールで扱うケースには以下の点が含まれていることが必要とされる。第1に、実際の企業の出来事がありのままに記されていることが必要であること、第2に、そのケースを用いることの訓練主題が含まれていること、第3に、訓練に必要な情報がケースに盛り込まれていること、第4に、読み手が登場人物の立場に立って考えられるように書かれていること。」

ケース・メソッド学習は、個人学習、グループ学習、全体(クラス)討論の3ステップから構成される<図5>。そして、ケース・メソッド学習による効果として、第1は、一人ひとりがケース分析し何らかの意思決定の後に授業参加することが要件であるために、「分析力」「意思決定力」が育成されることである。第2は、全体討論において自分の分析、考察にかかわる価値認識を提示するために、「発言力」「発信力」「説得力」「議論スキル」が育成されることである。第3は、効果的に議論を展開するために、他者の言行を傾聴、観察することが必要であり、相互に、「思考プロセス学習」の能力が育成されることである。そして、最初に作成したケース分析案を再検討し、分析から考察に至る過程に対して、補足、強化、変更、修正などを実施することで、自分自身の「思考構造」と「思考過程」の再構築を可能にする。

前述のKBSによると、ケース・メソッド学習により育成される能力を経営の視点から認識すると、経営能力として求められる「知識」と「力」の2つのなかで、この力の方を提示している。そして、この力に対して、意思決定力という言葉を用いている。意思決定力について、次のように説明されている。

「この力は直面する経営問題に対して責任者として判断を行う力や実行する力を指す。この力はすでに自分の頭の中にある情報やこれから入ってくる情報を様々に組み合わせ、そこから新しい情報を構築していくことが要求されるときに必要となる。『統合力』『洞察力』『戦略力』といったいくつかの言葉で表したほうがこの力が働いている状態を理解しやすいかもしれない。この力は『専門知識』のように特定の職能領域に限定されるものではなく、会社のトップや部門を率いていく部門の長といった『リーダー』に求められる力であり、横断的な思考力が必要とされる。」



出所: 櫻木作成

<図5> ケース・メソッド学習における3ステップ



## 5. ストレス課題を学習可能なケース

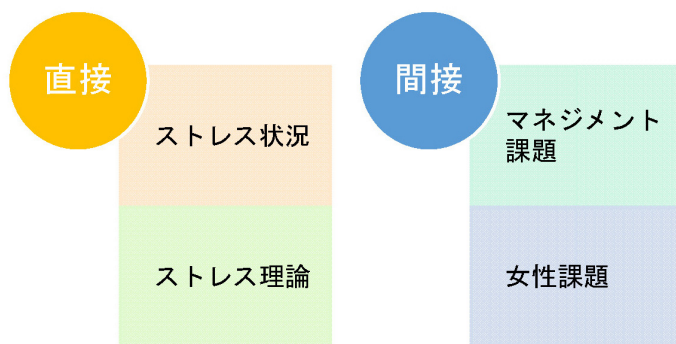
ここでは、組織においてストレス問題の学習を目的とする際、これに対応するケースの教材にはどのようなものがあるのかを、詳細に分析(内容分析)している。各ケースの内容について検討を加えて、そこには「どのようなマネジメント課題があるのか」、「どのような概念、理論と関係が深いのか」などに基づいて、どのような類型化が可能であるのかを考察している。本研究におけるケースの教材の分析では、Aビジネススクールの<sup>9)</sup>で作成されて、大学院の授業で使用されているものを対象とする。

本研究で分析した32のケース教材<sup>10)</sup>は、次の4つに類型化することができる。第1は、ストレスにかかわる状況、問題を直接的に学習可能なものである。これには、8つのケース教材が該当する。第2は、ストレスにかかわる主要概念、基礎理論などの専門内容を、直接的に学習可能なものである。これには、2つのケース教材が該当する。第3は、マネジメント課題に基づいて、間接的にストレスについても学習可能なものである。これには、15のケース教材が該当する。第4は、女性の意識と行動に基づいて、間接的にストレスについても学習可能なものである。これには、7つのケース教材が該当する。これらの4類型の概念的位置づけについては、<図6>のように示すことができる。

- (1) ストレス状況、問題を直接的に学習できるケース教材
- (2) ストレスにかかわる専門内容を直接的に学習できるケース教材
- (3) マネジメント課題に基づいて間接的に学習可能なケース教材
- (4) 女性の意識と行動に基づいて間接的に学習可能なケース教材

9) 本研究の確認時(2018年5月1日)において、当該ビジネススクールで外部向けに販売されているケース教材数は、1,406ケースである。また、本研究で分析している既刊ケース教材については、販売終了しているものが含まれている可能性のあることを付け加える。本研究では、この中から32のケース教材について内容分析を実施、そのなかの一部には言説分析を実施している。

10) このなかには3部から構成されるケースが含まれているが、ここでは1ケースとして分析している。



出所: 内容分析に基づいて櫻木作成

<図6> ストレス学習のためのケース教材の4類型

(1) ストレス状況、問題を直接的に学習できるケース教材

- ① 演技をしている自分がいると訴える男性(2頁=ケース教材の分量)
- ② うつ病を抱えながら勤務している男性(2頁)
- ③ 夜驚を訴えるエリート後継者(2頁)
- ④ 妹が夫に暴力を振るわれていることで相談に来た女性(2頁)
- ⑤ 重要な場面で失敗を繰り返す女性後継者(2頁)
- ⑥ 自己臭恐怖で退職に至った技術者(2頁)
- ⑦ 耳から脳が溶け出していると訴える公務員(3頁)
- ⑧ そのディスカッションに意味があるのですかーMBA学生相馬みなみの憂鬱(11頁)

(2) ストレスにかかわる専門内容を直接的に学習できるケース教材

- ⑨ メンタリング・プログラムと企業(23頁)
- ⑩ 経営組織におけるダブルバインド状況(29頁)

(3) マネジメント課題に基づいて間接的に学習可能なケース教材

- ⑪ 高倉銀行 蒲田支店(6頁)
- ⑫ 天武銀行 大宮川支店 渉外課長 野村晶子(9頁)
- ⑬ 二世経営者 吉田英樹の苦闘(18頁)
- ⑭ HIVポジティブ(A)(4頁)、(B)(2頁)、(C)(1頁)
- ⑮ リストラ社員の「昨日まで」と「明日から」(10頁)

- ⑩ 榎本氏の再就職活動(20頁)
  - ⑪ 暴君社長と未熟な部下に悩むベンチャー企業管理者(4頁)
  - ⑫ 営業マン秋山清治の迷い(11頁)
  - ⑬ 小田尚子 一会社を辞めたい真の要因(12頁)
  - ⑭ 小田尚子 一1年後(3頁)
  - ⑮ 小田尚子 一その後の3年間(4頁)
  - ⑯ なぜ会社を辞めるのか(6頁)
  - ⑰ S建設株式会社 一井上倫子(11頁)
  - ⑱ 東北支社 松山部長(7頁)
  - ⑲ 日本人留学生 田中功一(9頁)
- (4) 女性の意識と行動に基づいて間接的に学習可能なケース教材
- ⑳ 田中陽子 MBAに挑戦(10頁)
  - ㉑ 桜十字病院(A) 「あたりまえ」をめざして(28頁)
  - ㉒ 桜十字病院(B) 西川通子のリーダーシップ(6頁)
  - ㉓ 株式会社ジェーシー・フーズ 女性起業家の誕生(27頁)
  - ㉔ 今日の授業に失望しています 新任講師 田中恵(A)(8頁)
  - ㉕ スルガ銀行 一女性支店長誕生(24頁)
  - ㉖ 鹿児島銀行 一企業改革と女性活用(30頁)

いずれのケースについても、経営学大学院生を対象とする際、個人学習のための所要時間はおよそ2~4時間である。所属する組織において「CDP：能力開発プログラム」として実施する場合においても、事前学習として同程度の時間が必要となる。

## 6. ケース教材の分析と考察

「榎本氏の再就職活動」のケース分析

### (1) ケースの概要

産業機械製造会社に勤務する中堅社員の榎本氏(30歳代)は、業績悪化により退職勧告を受ける。これまでの所属組織からの評価、家族との認識の差異などの葛藤のなかで、最終

的には退職することを決意する。当時、日本はバブル経済崩壊後の景気低迷の時期であり、雇用の流動化とともに、「有料職業紹介事業(アウトプレースメント)」の黎明期にあり、榎本氏はそのなかの「(株)日本能率協会マネジメントセンター キャリア・カウンセリング研究所」に登録して、再就職活動を開始することとなる。

担当カウンセラーから、①履歴書・職務経歴書の書き方、②求人情報の収集方法の説明を受け、実行すべき事項が明確になることで、不安が軽減してモチベーションが高まり、再就職の目標日を自ら設定する。通常、初回面談から3ヶ月後が目標日となるので、1週間に2社の面接を各週の目標とすることになる。担当カウンセラーは、榎本氏に対する印象として、退職した企業に対するこだわり(規模・待遇)が強く、これがモチベーションの源泉(要因)である反面、行動を制約する原因となる可能性を示唆している。

職務経歴書におけるPR事項では、日本人にありがちな「明るい性格」「協調性」のような情緒的なものから、応募企業に対する具体的貢献について「エビデンス・ベース」で表現するものへと進化して、現実的な職務(海外営業・貿易業務)への絞り込みがなされる。これら一連の具体的な作業(面談・書類作成)では、①現状認識、②表現力などの向上に対して、有効な機会となる。その後も、家族との葛藤状態はそれほど緩和せず、再就職活動がルーティン化するなかでモチベーションを高い水準に維持することができず、なかなか具体的な成果に結びつかない低迷期を迎えることになる。

再度のカウンセラーとの面談に基づいて、①より正確な現状認識、②より現実的な目標設定、③新しい人間関係の構築、これらが実施されることにより、結果として、家族、カウンセラーとの情報共有および意見交換が積極的になされることになる。また、面接のトレーニングの後、カウンセラーから、退職した企業に対する強い囚われの感情について指摘され、これを比較的スムーズに事実として受け入れることができる。研究所での活動において、カウンセラーとの面接トレーニングと面談、同じ状況下にある登録者(利用者)との情報共有が継続されるとともに、家族との会話の障害について一定水準の緩和がなされている認識を持つ。

そして、これまでの再就職活動を通じて、給与水準に対するこだわりは表層的な事由であり、本質的な問題は、退職した企業に対する心理的囚われであり未練であることについて理解する。そして、再就職の際、何が最も重要な価値認識であるのかを意識するように変化した自分を発見する。その後、産業機械製造のある企業から内定をもらい、処遇(給与面)での若干の不満はあるものの、入社することを意思決定する。一方、家族からは、給与面での不満、不安に対する発言はあるものの、以前よりも葛藤状況は低下していることを

認識する。

最後に、本人から担当カウンセラーに対して、他者(同じ状況下にある登録者)と意見交換することが心理的な支えとなり、自己を客体化することができるようになり、癒された部分があること、退職した企業へのある程度の思い(囚われ)はあるものの、一定の目処がついたことの報告がなされる。

## (2) ケース分析(事象→分析コード→概念)

調査部門への異動→困惑→ストレス(組織的要因、以下「要因」を省略)

金融危機→不安→ストレス(社会的)

最初の再就職活動と挫折→不安・不満ストレス(組織的)

退職打診→不安・不満・苛立ち→ストレス(組織的)

家族(妻)の発言→不安・不満・困惑・苛立ち→ストレス(個人的)

退職の決意→不安・不満・葛藤→ストレス(組織的)

アウトブレースメントへの登録・初回面談(田中)→不安・不満→ストレス(組織的)

目標設定→安心→ストレン軽減

計画策定→安心→ストレン軽減

書類作成→困惑→ストレス(個人的)

面談(業務経験)→有益→道具的支持・情報的支持→ストレン軽減

停滞期→困惑・葛藤→ストレス(個人的)

独自活動→不安・不満・困惑・苛立ち→ストレス(個人的・社会的)

再度の面談(田中)→方針変更→情報的支持・評価的支持→ストレン軽減

登録者との会話→安心→情緒的支持・情報的支持→ストレン軽減

模擬面接→有効→情緒的支持・道具的支持・情報的支持・評価的支持→ストレン軽減

面接(予備校スタッフ)と失敗→不安・困惑→ストレス(個人的)

登録者との面談→情緒的支持→ストレン軽減

面談(田中)→情緒的支持→ストレン軽減

面接(機械関連営業職)→不安・不満→邂逅・自己認知

給与水準→困惑・葛藤→邂逅・自己認知

内定(学習塾)→不満→ストレス(個人的)

内定(産業機械製造)→安心→情緒的支持→自己認知・自己効力・自己肯定・キャリア

人間関係(カウンセラー)→情緒的支持・道具的支持・情報的支持・評価的支持→ストレン軽減

人間関係(登録者)→情緒的支持・情報的支持→ストレン軽減

人間関係(家族)→情緒的支持→ストレン軽減・邂逅

組織(前勤務先)→不満・困惑・葛藤→邂逅・自己認知

人間関係(前勤務先上司)→不満・葛藤→自己認知

本ケースでは、前勤務先の組織的対応そのものが、顕在化されたストレス(組織的要因)として確認されている。その後、再就職活動の時間的な経過とともに、前勤務先の上司との人間関係性がストレス(組織的要因)として顕在化するとともに、家族(配偶者)との人間関係性についてもストレス(個人的要因)として抽出されている。特に、後者の家族との人間関係性は、再就職活動を遂行する際、度々、ストレスとして「負(-)」の影響を及ぼしてゐる。再就職先が決定した段階で、一定の情緒的支持が得られ若干の邂逅が確認されるものの、本質的な問題解決とは大きな隔たりがあり、再度「経済的安定」にかかわる問題に遭遇する場合には、今回と同様のストレスとして逆機能となる可能性は低いと考えられる。

ストレス(社会的要因)である経済環境については、本人が負の状況の場合に、より強く負に作用する傾向がある。このような統制次元が外部の原因変数に対しては、「情動中心コーピング」に基づく「キャリア(再就職・転職)カウンセリング」実施、あるいは「自己認知」「自己効力」にかかわる意識の喚起が必要となる。本人の想定(希望)する結果が達成できない場合、如何にして人間行動における「自己正当化」および「自己合理化」を統制できるのかが重要である。

本ケースでは、本人の再就職活動にかかわる行動を、最終的には成果(再就職先決定)として結実させることに焦点が当てられている。そのために、問題中心コーピングの機能化が最重要であるものの、その前提として情動中心コーピングによる「モチベーション」向上が要件となる。つまり、状況にかかわる意識の変容→モチベーション意識の喚起→モチベーション行動の上昇、この一連のメカニズムを構築、定着させることである。これについては、カウンセラー(田中)および登録者との様々なレベルでの対話の有効性が確認されている。

本ケースでの社会的支持については、カウンセラーが情緒的支持、道具的支持、情報的支持、評価的支持の全てにおいて有効に機能していることから、キャリア(再就職・転職)カウンセリングそのものは高く評価できる。他の登録者との関係性も、情緒的支持と情報的支持について一定の有効性が確認される。ここでは、本人の「人間関係構築能力」と「ソー

シャル・キャピタル」に言及はないが、再就職が課題である以上、家族からの情緒的支持、友人からの情緒的支持、道具的支持、情報的支持、評価的支持がきわめて重要なことには議論の余地はない。

櫻木・竹谷(2014)では、転職し起業した経験のある女性FP(Financial Planner)のモチベーションと社会的支持の多様性との関係について分析しており、社会的支持の有効性について指摘している。これまでのストレス研究の蓄積から、コーピングの一つである社会的支持がストレン軽減に対して一定の有効性を持つことが確認されているものの、本人の主体的行為である人間関係の構築については、異なる次元での重要課題として認識する必要がある。

### (3) ストレス分析に用いる変数

- ストレッサ：個人的要因(家族・自分自身)  
組織的要因(前勤務先)  
社会的要因(経済環境)
- ストレン：不安・不満・困惑・疲労・葛藤・苛立ち
- モデレータ：個人属性
- コーピング：問題中心コーピング  
情動中心コーピング
- 社会的支持：情緒的支持(登録者・カウンセラー・家族)  
道具的支持(カウンセラー)  
情報的支持(登録者・カウンセラー)  
評価的支持(カウンセラー)
- 分析変数：モチベーション・職務満足・自己認知・自己効力・自己肯定・キャリア

## 7. おわりに

本研究では、組織成員の仕事成果を高めることを目的として、先ずは、①組織ストレスの構造と機能を提示して、②ストレスを軽減するコーピングの類型化を実施した。そして、組織における有効な「コーピング・マネジメント」構築・運用について探索的な検討をするために、組織成員のコーピング修得のための学習方法として、経営学大学院で実施され

ている「ケース・メソッド」を取り上げ、③ケース・メソッド学習の目的、有効性、能力育成を提示して、④ケース・メソッド教材を使用したストレス学習の分析事例について考察を実施した。最後に、ストレス対応に有効なコーピング・マネジメントのための学習方法としてケース・メソッドを実施するための、有効な基本的視座について検討を試みている。

個人としての人間が何らかの学習をする際、①直接学習(直接経験からの学習)、②観察学習(モデリング=代理経験からの学習)、③概念化学習(対象となる事項の概念化からの学習)、これらの3つに分類される(JMAMコンピタンス研究会編2002)。このなかで、最も学習効果の高いものは直接学習であることには疑う余地のないものの、現実の仕事場面における学習可能性(学習機会・学習費用・応用可能性など)を考慮すれば、有効性の高いものはモデリング(代理経験)学習であり、伝聞、物語、伝説、神話等を概念化することからの概念化学習である。ケース・メソッドによる学習については、このなかの観察学習と概念化学習に対して、高い効果のある習得方法として機能している。

ケース・メソッドによる学習は、前述(図5)の3段階を通じて実施することが一般的とされている。①個人学習、②グループ学習、③全体討論である。このなかの個人学習は、「リーディングアサインメント(ケースの熟読)」+「ライティングアサインメント(レジュメの作成)」の2つから構成される。

そして、個人学習の実施に際して、分析を進める段階(Step)および分析する内容については、以下の6つから構成されている<表1>。

<表1> ケース分析のステップ

Step	内 容
1	現状の分析 (外部環境：一般環境・課業環境など)
2	現状の分析 (内部環境：特徴・持続的競争優位・経営資源・ポジションなど)
3	問題の抽出 (問題の所在・構造化・過程・関係性など)
4	解決策の提示 (目的・時期・方法・対象・特徴など)
5	解決策の評価 (施策の有効性・限界・課題・考慮すべき変数など)
6	全体の評価 (マネジメントの有効性、実施可能性、継続性など)

出所：大学院用教材として櫻木作成



高い学習効果を重視した基本的な進め方としては、現状の分析(組織外環境の分析、組織内環境の分析)、当該ケースにおける問題の抽出(所在・構造化・過程・関係性など)、問題に対する解決策の構築と提示(目的・時期・方法・対象・特徴など)、解決策に対する評価(施策の有効性・限界・課題・考慮すべき変数など)、全体(マネジメントの有効性、実施可能性、継続性など)に対する評価、このステップでケースを分析、考察して、各自がレジュメを作成して授業に参加することになる。

一方、組織成員の成果(生産性・効率など)とストレス強度との関係性についての研究では、本人が適度なストレスを認知すること自体は、モチベーションの喚起を促して、これを高水準に維持するための要因として評価されることも決して少なくない。コーピング・マネジメントに対して、これを臨床的課題として検討する際には、ストレス状況、概念、理論などを正確に理解することが必要である。

そして、ストレス認知の主体である人間存在そのものに対して、概念理解における過度な単純化に陥る可能性について十分な配慮をして、Schein(1965)が提示して既にマネジメントにおいて公理とされる「複雑人仮説<sup>11)</sup>」として認識することが、より精緻な研究の基本的視座としてきわめて重要であることについて指摘するものである。

### 【謝辞】

本研究は、科学研究費補助金(基盤研究(C)17K03936)「キャリア中期の危機に対する有効なコーピングの構築(2017年4月~2021年3月：代表研究者 櫻木晃裕)」の成果の一部であり、その助成を受けたものである。ここに記して、深謝の意を表するものである。

また、丁寧に査読をしていただき、多くのご助言をいただいた先生方にも、心より御礼申し上げる次第である。

### 【参考文献】

花田光世(2013)『新ヒューマンキャピタル経営』日経BP社  
 稲葉元吉編著(2005)『企業の組織』八千代出版  
 JMAMコンピテンシー研究会編(2002)『コンピテンシーラーニング』日本能率協会マネジメントセンター  
 個別的労使関係が進展する中での企業内の労使関係システムのあり方に関する研究会編(2010)『企業におけ

11) 人間理解のための仮説としては、「複雑人仮説」以外にも、「(合理的)経済人仮説」「社会人仮説」「自己実現人仮説」を提示している。これらの仮説は、マネジメント研究の発展とおおいに関連している。

- 人事機能の現状と課題に対する調査』『調査シリーズ』68、独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 二村英幸(2015)『個と組織を生かすキャリア発達の心理学[改訂増補版]』金子書房
- 櫻木晃裕(2004)「組織成員の成果を規定する要因」『浜松学院大学研究論集』創刊号、浜松学院大学、pp.57-71
- \_\_\_\_\_ (2005)「第1章 人間行動」稲葉元吉編著『企業の組織』八千代出版、pp.21-53
- \_\_\_\_\_ (2014)「キャリア中期の危機にかかわる現状と課題—モチベーションの視点からの考察—」『人材育成学会第12回年次大会論文集』人材育成学会、pp.149-154
- \_\_\_\_\_ (2015a)「組織成員のキャリア発達にかかわる実証的考察—『風姿花伝』の視座から—」『第31回韓国日本近代学会 国際学術大会 学術論文発表要旨集』韓国日本近代学会、pp.339-353
- \_\_\_\_\_ (2015b)「キャリア中期の危機にかかわる追加検証—40歳代のモチベーションを中心に—」『人材育成学会第13回年次大会論文集』人材育成学会、pp.123-128
- \_\_\_\_\_ (2018)「組織における有効なコーピング・マネジメントの構築—ケース・メソッドによる学習可能性—」『第37回韓国日本近代学会 国際学術大会 学術論文発表要旨集』韓国日本近代学会、pp.377-392
- 櫻木晃裕・竹谷希美子(2014)「女性のキャリア形成の方向性にかかわる探索的研究」『日本近代学研究』46、韓国日本近代学会、pp.407-431
- 田尾雅夫(1999)『組織の心理学 [新版]』有斐閣ブックス
- Cooper, C.L. & Dewe, P. (2004). *Stress: A Brief History 1st Edition*. Oxford, UK: Blackwell
- Hofstede, G. (1980). *Cultures and organizations*. London, UK: McGraw-Hill
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Random House
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior 8th Edition*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall
- (高木晴夫訳(2009)『新版 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社)
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰訳(1982)『仕事とモチベーション』千倉書房)
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 <http://www.jil.go.jp/>(2018/5/1確認)
- KBS(慶應義塾大学大学院経営管理研究科) <https://www.bookpark.ne.jp/kbs/>(2018/5/1確認)

---

논문투고일 : 2018년 06월 19일  
 심사개시일 : 2018년 07월 17일  
 1차 수정일 : 2018년 08월 06일  
 2차 수정일 : 2018년 08월 12일  
 게재확정일 : 2018년 08월 16일

---

---

## ＜要旨＞

---

### 組織ストレスに対応するコーピング・マネジメントの構築

－ ケース・メソッドによる学習の有効性 －

櫻木晃裕

オープン・システムとしての組織が、持続的に存続、発展するためには、経営資源である組織成員(人間)が、一定以上の成果を達成することが要件となる。組織成員は、職務を遂行することで、自分自身のキャリアを形成する。我々は、このようなキャリア形成にマイナスの影響を及ぼす概念として、「ストレス」を提示することができる。本研究の目的は、組織成員のストレスを軽減するための対処行動「コーピング(Coping)」について、これを構築・運用するための有効な「コーピング・マネジメント(Coping Management)」を探索的に考察することである。その際に、コーピングを修得する学習方法として「ケース・メソッド(Case Method)」を取り上げて、実践展開の可能性について検討をする。最初に、ストレスの構造と機能が整理され、コーピングと社会的指示の有効性が提示された。次に、ケース・メソッド学習の特徴が述べられ、この学習にかかわる3ステップ・モデルが提示された。そして、ストレス学習に有効性が高いと考えられる、32のケース教材に対してカテゴリ分析がなされた。その結果、これらが4類型に分類可能であることと、4類型の概念的位置づけが示された。さらに、実際のケース・メソッド学習を想定して、ケースに対する「内容分析」と「言説分析」とが実施された。また、ケース分析をする際に必要な6ステップ(①現状の分析：組織外環境、②現状の分析：組織内環境、③問題の抽出、④解決策の構築と提示、⑤解決策に対する評価、⑥経営全体に対する評価)が述べられ、実践展開における学習システム習得のための基本的視座が提示された。最後に、臨床的課題としてコーピング・マネジメントを導入するための注意点と、これからの研究の方向性が述べられた。

### Creation of Coping Management to Deal with Organizational Stress

－ Efficacy of learning by the case method －

Sakuragi, Akihiro

For an organization as an open system to survive and develop sustainably, members of the organization, who are managerial resources, are required to exceed a certain level of results. Members of an organization form their own careers by fulfilling their duties. We can identify "stress" as a concept that negatively influences such career formation. This study was designed to consider, in an explorative manner, effective "coping management" to create and operate the coping behavior "coping," which mitigates stress among members of an organization. In doing so, we take up the "case method" as a learning method to master coping, and consider the possibility of practical expansion. First, the structure and function of stress were organized. The efficacy of coping and social instructions was presented. Next, characteristics of case method learning were described. Then a three-step model involved in the learning was presented. Category analysis was performed for 32 case materials that were regarded as having high efficacy for learning about stress. Results revealed that the materials are classifiable into four types and showed the conceptual positing of the four types. Furthermore, assuming actual case method learning, we conducted "content analysis" and a "discourse analysis" for one case. Additionally, we described the following six steps necessary to conduct a case analysis and presented a basic perspective to master a learning system in practical expansion: (1) Analysis of current situation - The extra-organizational environment; (2) Analysis of current situation - The intra-organizational environment; (3) Extraction of a problem; (4) Creation and presentation of a solution; (5) Evaluation for the solution; and (6) Evaluation for overall management. Finally, points to be noted to introduce coping management as a clinical issue were stated as well as the future direction of the study.