

## 技術職ホワイトカラーのキャリア発達に伴うストレスについて

— 技術職にとって望ましいキャリア発達・教育・職場とは何か —

須田 恵理子

現代の消費社会・情報社会の中で、企業は消費者に購買意欲を起こさせる商品をより短期間で生み出すことを目標としている。技術職は今まで以上に終わりのない開発と生産に追いかけて心身ともにすり減らされていると言えよう。従来の産業・組織心理学では労働者の欲求・目標・関心・キャリア・仕事に対する価値などが様々な視点で研究されてきているが、技術職に対しての研究はあまり多くはなされていない。技術職は何を組織や仕事に求めているのか、自己のキャリアをどう捉えているのか、そして組織はどのように技術職の意識を捉え、成長欲求を満たすためにどのような援助を考えているのか、どのような心的契約が結ばれているのか、という実態は明らかにされていない。これらの要因を追求することは、より付加価値の高い技術を開発し続けていく必要性に迫られている今日の技術職と日本の将来を考えるうえにおいて非常に重要な問題であると思われる。

本研究では、キャリアを「組織内において、ある一定の期間内に個人が経験する職務内容、役割、地位、身分などの変化の一連」と定義されている「組織内キャリア」と捉え、技術職ホワイトカラーがどのように自己の能力とキャリアを捉え、何にやりがいを感じ、どのようなことにストレスを感じているか、技術職にとって望ましい職場とは何かを探り、組織や上司から与えられるキャリア発達への援助としてどのようなことが行われているかを追求することを目的とした。

研究Ⅰでは、転職経験のない既婚男性12名（平均年齢37.8才、平均勤続年数は11年、会社規模は330人～880人）に面接を行い、現在までの職業生活のなかでの自己のキャリア、自己の能力、仕事に対するやりがい、組織内ストレス、技術職に必要な教育、などについて振り返ってもらった。自己のキャリアについての意識は低かったが、『自己のキャリア転機』として「出向」「仕事を任せられた経験」「仕事の自由度」が、『仕事のやりがい』として「新技術・新開発の導入に成功すること」「社内の最先端技術開発に関わること」『ストレス原因』として「仕事量の多さ」「職場間の人間関係」などが挙げられ、また『技術職の教育について』は、「仕事を与えて任せることで技術を習得する方法が好ましい」という意見が多かった。この面接により仕事に対する技術職独自の意識や実態を聴取することができた。

研究Ⅰの結果を踏まえ、研究Ⅱでは「組織内ストレスの要因」「職務遂行・達成」「組織風土」と「ストレス」について技術職ホワイトカラーの実態を把握し、やりがいを感じ働くために何を望み、必要としているのかを追求することを目的とした。従業員数600人～7,200人の製造業に勤務するホワイトカラー技術職1,326名の回答についてアンケートを行った。分析結果から【職務遂行・達成に関する尺度】として『創造的組織人行動』『職務満足』『職務充実感』『職務の質・量過重』『役割曖昧性・役割葛藤』、【組織の風土に関する尺度】として『直属上司との関係』『同僚との関係』、【キャリア発達に関する尺度】として『自己の能力評価』、【ストレス】として『心身のストレス尺度』の測定を行い、分析結果から創造的問題解決、挑戦回避、ミス回避、やりがい、上司との関係、職場仲間、処遇、組織人としての成功感、技術プロとしての成功感、職務の質過重、量過重、役割曖昧性、役割葛藤、垂直的交換関係、職務の自由裁量の幅、水平的交換関係、専門分野に関する能力、将来構想能力、対人関係スキル、心身症傾向、うつ傾向、不安傾向、仕事うつ傾向の合計23因子が抽出された。全体として仕事の質・量ともに非常にストレスフルな状況であった。技術職のやりがいや充実感には、「創造的問題解決」が重要であり、同時に「役割が明確であること、職務に自由裁量の幅があること」の2つに加えて、「水平的交換関係の良好さ」と「自己の能力評価の高さ」がストレスを緩和する効果があると考えられた。また、自分の担当外の仕事を任されたり、自分の仕事が承認されないことにより引き起こされる「役割葛藤」は仕事の量の負荷をより多く感じさせる一因であること、さらに「仕事の量荷重」より「仕事の質荷重」のほうがストレスに及ぼす影響が強いことが明らかになった。特に「職務の自由裁量の幅」は組織風土と自己の能力評価の高さと関係し、その他のストレス要因となる因子と負の相関があったことより、この因子は技術職にとって「創造的問題解決」と同様に重要な因子であることが明らかになった。

職位別に因子得点を比較した結果から、課長級以上は仕事に費やす時間も長く、職務の量と質の過重感が高かったが、創造的に問題を解決しており、職務満足、職務充実感、自由裁量の幅、自己の持つ専門能力の評価など、他の職位にくらべ高得点となっており、忙しいが充実し

てやりがいを感じながら仕事に取り組んでいる状態がうかがえた。しかし、反対に一般職と主任級は挑戦回避、ミス回避、役割曖昧性、仕事うつ傾向が高得点で、課長級以上のように、仕事に対する満足や充実感、自己の能力感が低くなっていることが明らかとなった。『自己の持つ能力の自己評価』については、職位が上がるほどすべての因子への自己認知も高くなっており、専門技術に関する知識や能力は高いと自負している様子がうかがえた。しかしどの職位においても『将来構想能力・対人関係スキル』の自己認知が『専門分野に関する能力』と比較して低かったことから、自信のなさがうかがえ、これらのスキルアップが今後の課題と考えられた。

次に、『自己のキャリア満足』の程度とその理由を尋ね、『今後のほしい知識・スキル・経験』『技術職にとって働きがいのある職場・望ましい働き方』について質問紙を作成し、該当項目を選択を求めた結果では、『自己のキャリア満足』『やや不満足』と『非常に不満足』を合わせると約1/4が自己のキャリアに満足していないというシビアな結果であった。キャリア満足理由として「やりがいを感じられる仕事につく機会に恵まれたから」「よい上司、同僚、部下に恵まれたから」が、不満足理由として「やりがいを感じられる仕事につく機会に恵まれなかったから」「よい上司、同僚、部下に恵まれなかった」が多く選ばれていたことから、「やりがいを感じられる仕事」と「よい上司、同僚、部下のいる環境」は技術職にとってキャリア満足を感じるために非常に大きな要因と言えるであろう。『今後のほしい知識・スキル・経験』では、「専門技術に関する知識」が最も多く選択されており、技術職として可能な限り知識を吸収していきたいという意欲的な態度が表れていた。また専門知識の獲得とともに、リーダーシップスキルや幅広い人脈など、組織に関わるスキルや経験も求められていた。

『技術職にとって働きがいのある職場・望ましい働き方』では、「適度な仕事量のコントロール（ゆとり）」を約5割が選択していたことより、仕事量葛藤が高く、多忙な職務の状況を反映しており、「ゆとり」を強く求めていることがうかがえた。また上司との関係や成果や目標の明確さなど、組織としてのマネジメントの重要性を指摘すること、組織が方向性を示すことの重要性を多

くの者が感じていることが表れていると言えた。

以上の結果から、技術職にとって「権限が与えられて自由に仕事を行える環境にあること(エンパワメント)」は職務に対する創造的取り組みを促し、満足感、充実感、成功感、やりがいにつながり、心身のストレスを減じる役割があると考えられる。また、「上司の役割と、組織が方向性を示すことの重要性(メンターとしての上司の働き)」を多くの者が感じていることが表れていると言えた。今回の調査では個人のキャリア発達を伸ばすためのメンタリングはほとんど行われておらず、そのことについての意識が非常に低いことが分かった。

職位別比較結果から、課長級以上が仕事の中心となり部下を采配し、一般職や主任級は言われるままミスを起こさないことに集中し、とにかく与えられた仕事をこなすことに徹している状況がうかがえた。右肩上がりの経済成長の中、次々と能力以上に仕事を与えられ、現場から直接技術を学び取る体験を重ねてキャリアを伸ばしてきた課長級以上に対し、現在の一般職、主任級は時間に追われる仕事が多く、状況は変化しているといえる。部下を教育するという意識が薄いとされる風土の中で、一般職や主任級は、エンパワメントを請ける機会が少なく、仕事をやり終えたという充実感や満足感をもたらすようなやる気の起こる仕事を与えられていないのではないかと、その結果、組織人としてまた技術専門職としても自信のない状態になってしまっているのではないかとされる。課長級以上あるいは係長級が部下を教育し、部下の能力を伸ばしていける仕事を選択して援助しながら、創造的挑戦的な行動を学ばせるコーチングを効果的に行うことができる、精神的・物理的余裕が必要と思われる。現状では期限に追われているため、とにかく仕事を処理するために課長級以上が仕事を抱え込んでしまっており、多少のリスクを覚悟して部下に仕事を任せ成長を見守る余裕の無い状態なのではないだろうかと思われる。厳しい技術革新の中で将来の成長を考える上で、現状維持と現状対処ばかりではなく、組織の中で明日のための技術職を育てていくという意識と、コーチング、エンパワメント、メンタリングをより一層行うことができるシステムづくりが望まれる。