

Title	プレイングマネジャーの外的環境と内的環境の相互関係の研究
Sub Title	Research on the relations between external environments and internal environments for playing managers.
Author	田村, 謙介(Tamura, Kensuke) 高野, 研一(Takano, Kenichi)
Publisher	慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度システムデザイン・マネジメント学 第240号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002016-0048">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002016-0048</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

修士論文

2016 年度

プレイングマネジャーの  
外的環境と内的環境の相互関係の研究

田村 謙介  
(学籍番号 81533375)

指導教員 教授 高野 研一

2017 年 3 月

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科  
システムデザイン・マネジメント専攻

論文要旨

学籍番号	81533375	氏名	田村 謙介
論文題目： プレイングマネジャーの外的環境と内的環境の相互関係の研究			
(内容の要旨) 本研究はプレイングマネジャーのパフォーマンスに及ぼす影響を外的環境と内的環境に分類しその関係性を明らかにすることで、プレイングマネジャーが能力を發揮できる環境を創り出すことが目的である。まずプレイングマネジャーが認識している問題点や懸念点を把握するため、自らが主観的に捉えている内容をインタビューにより調査した。インタビューの結果を元にアンケートの項目を作成し、ストレス度合いを評価するための職業性ストレス簡易調査票の設問と統合した。アンケートの対象は従業員数100名以上の情報通信業を営む会社の中間管理職とした。600人に対してインターネットアンケートを実施し、その中から588人の有効回答が得られた。データを用いてプレイヤー業務の割合とストレスの大きさについて検証を行った。仮説ではプレイヤー業務とマネジャー業務の混ざる中間層が大きなストレスを感じているとしたが、結果は中間層だけでなくプレイヤー層がストレスを感じている結果となった。プレイヤー業務の割合による差異を調査するためプレイヤー業務によってデータを分割しそれぞれ共分散構造分析を行った。マネジャー群及びプレイヤー群では人間関係に関する因子が少ないモデルとなったが、プレイングマネジャー群では仕事と人間関係の両方に関する因子を含むモデルとなり、人間関係が職務満足度とストレスに大きく影響していることが判明した。因子を内的環境と外的環境に分類し関係性を明らかにした。内的環境である「やりがい」は同じく内的環境である「適性」と外的環境である「評価制度」「業績」「上司」「家族」から影響を受けていた。また「適性」は外的環境である「業績」「上司」「同僚」「家族」「経営方針」と相互に影響を及ぼしていた。プレイングマネジャーの心理には人間関係が大きく関係していることから、改善に向けて「上司からのサポート」「程良い関係の同僚作り」及び「有給休暇を通じた家族との時間確保」に関する提案を行った。			
キーワード(5語) プレイングマネジャー、ミドルマネジャー、職務満足度、ストレス、人間関係			

SUMMARY OF MASTER'S DISSERTATION

Student Id Number	81533375	Name	Kensuke Tamura
<p>Title</p> <p>Research on the Relations between External Environments and Internal Environments for Playing managers.</p>			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this research is to create an environment where playing managers can demonstrate their abilities by classifying the influence on performance of playing managers into external environment and internal environment and clarifying the relationship.</p> <p>I surveyed by interview, In order to grasp the problems and concerns recognized by the playing manager. I made items of questionnaire based on the result of the interview. We conducted an Internet questionnaire for 600 people, and 588 effective responses were obtained from among them.</p> <p>I hypothesized that the middle classes of player and manager work are feeling a lot of stress, but the result is that not only the middle class but the players are feeling stress. In the manager group and the player group, there were few factors related to human relations. but in the group of playing managers, it became a model including factors concerning both work and human relations. human relation greatly affected job satisfaction and stress.</p> <p>I classified the factors into internal and external environments and revealed the relationship. "Challenge" of the internal environment is influenced by "aptitude" of the internal environment and "evaluation system" "performance" "boss" "family" of the external environment. Moreover, "fitness" had mutual influence with "performance" "boss" "colleague" "family" "management policy" of the external environment. Human relationships are closely related to the psychology of playing managers, I suggest "support from your boss", "to make colleagues with better relationships" and "to secure time with family members through paid leave" .</p>			
<p>Key Word (5 words)</p> <p>Playing manager, Middle manager, Job satisfaction, Stress, Human relations</p>			

## 目次

1. 緒言	6
1.1. 研究の背景	6
1.2. 研究の目的	7
2. 先行研究	8
2.1. プレイングマネジャーとは	8
2.2. プレイングマネジャーに関する研究	10
3. 本研究の仮説	10
3.1. 仮説1	10
3.2. 仮説2	11
4. 研究の方法	13
4.1. 研究方法の概要	13
4.2. 予備調査	13
4.3. アンケートの設計	15
4.4. 本調査	15
5. アンケート調査結果分析	17
5.1. 実施概要	17
5.2. 正規分布の確認	18
5.3. 有効サンプルの抽出	20
5.4. 職業性ストレス簡易調査票の整理	20
6. 考察	21
6.1. 仮説1の検証	21
6.1.1. プレイヤー業務の割合の分析	21
6.1.2. 業務の割合とストレスの分析	22
6.2. 仮説2の検証	23
6.2.1. 目的変数の合成	23
6.2.2. 説明変数の縮約	23
6.2.3. モデルの確認	29
6.2.4. 心理モデルの比較	32
6.2.5. 仮説2と心理モデルの考察	32

6.2.6.	内的環境と外的環境の関係	34
7.	改善に向けた提案	36
7.1.	上司が小さな成功体験を与えて正のループを作る	36
7.2.	3つ以上の部署が集まる食事会を推進し費用は会社負担とする	37
7.3.	人それぞれが自身の有給休暇取得奨励日を設定する	38
8.	結言	39
8.1.	本研究の成果	39
8.2.	今後の課題	39
	謝辞	40
	主要参考文献	41
	付録	43
	インターネットアンケートフォーム	43

## 1. 緒言

### 1.1. 研究の背景

日本のバブル経済が崩壊し終身雇用制度の崩壊や年功序列の廃止、雇用形態の多様化など日本の労働環境は大きく変化した。20年以上が経過した現代において、この大きな変化を糧とし新たな労働環境が構築されつつある。しかし、働き方が変化したのにも関わらず、働き方に関する意識は大きく変化していない。日本企業の働き方は諸外国と比較すると自己犠牲によって成り立っていると言われており、このことが原因の一つとなり多くの精神障害を引き起こしている。「精神障害に係る労災支給決定件数」（厚生労働省 2016）によると、精神障害の労災請求は年々増加しており過去10年の間に労災請求が2倍に増えるなど精神障害の件数は増加の一途をたどっている。

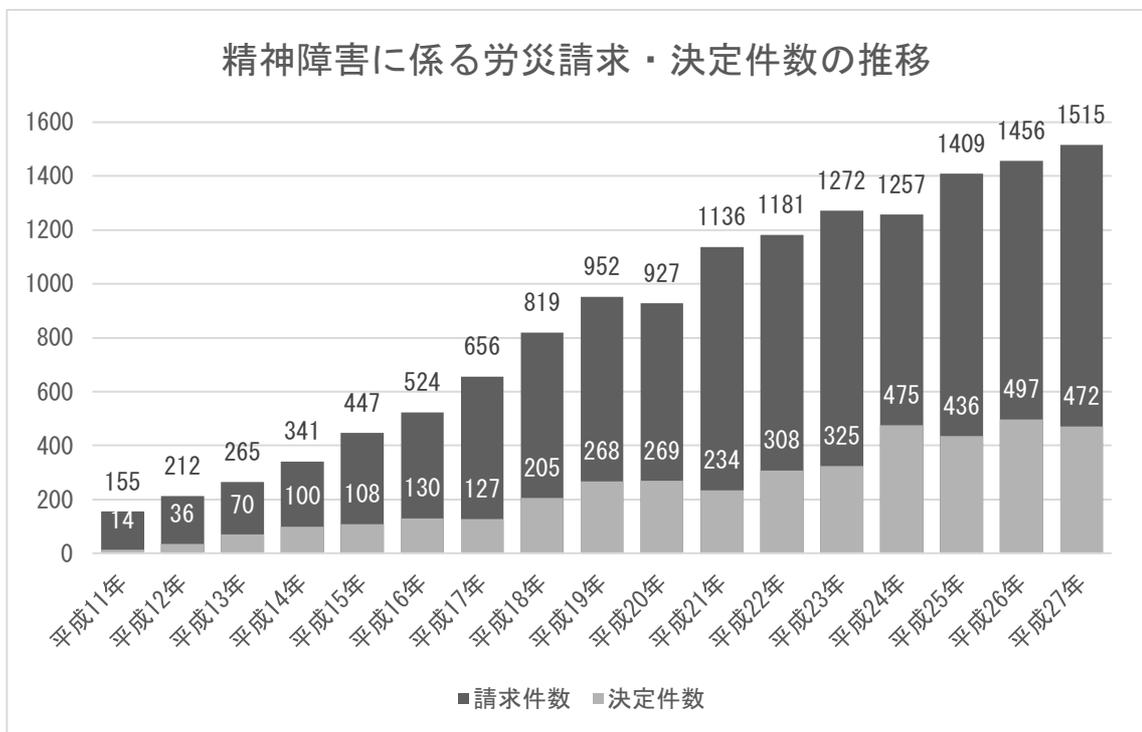


Figure1. 労災請求の推移

ミドルマネジャーの働き方にも変化があった。バブル崩壊後、人員削減に伴い会社組織においてプレイヤーとして業務を行いながら部署やチームなど組織を管理するミドルマネジャーが存在するようになった。そのミドルマネジャーはプレイングマネジャーと呼ばれており、プレイヤーとマネジャーの業務を兼務することから体力的精神的に負担が大きい。しかし、現場で活動することで顧客の意見をダイレクトに収集できることや組織に一体感が生まれるなどメリットも多く、成果を上げる方法としても注目を浴びている。今後も新しい働き方としてプレイングマネジャーは増え続けていくと考えられている。近年誕生したプレイングマネジャーは新しい働き方として成果を上げる反面、既存の働き方の意識が影響して精神障害の原因ともなる。今後増えるプレイングマネジャーが健全に成果を上げるためにはプレイングマネジャーの外的環境及び内的環境の要因を解明する必要がある。

## 1.2. 研究の目的

本研究の目的はプレイングマネジャーのパフォーマンスに及ぼす影響を外的環境及び内的環境に分類し関係性を明らかにすることで、プレイングマネジャーが能力を発揮できる環境を創り出すことが目的である。

前節で述べたようにプレイングマネジャーはバブル崩壊後の新しい働き方として広まっている。現場に近い目線を持つことにより顧客の要望や業界の動向をいち早く察知し行動に移すことができるため、変化の激しくなっていく企業競争では有効な働き方と言える。しかし、プレイングマネジャーはプレイヤーとマネジャーの両面の役割があるこ

とから体力的精神的に負担が大きく、精神障害の原因の一つとなっている。プレイングマネージャーが精神障害に陥ると好調だった成果を失うばかりか精神障害のフォローを行う必要が出てくることにより会社組織にとっては大きなダメージを被る。本研究ではプレイングマネージャーに及ぼす環境の要因を調査し、心身ともに快適にパフォーマンスを發揮できる組織環境の提案を研究の目的とする。

## 2. 先行研究

### 2.1. プレイングマネージャーとは

プレイヤーとしての業務を行いながら部署やチームなど組織を管理するミドルマネージャーのことをプレイングマネージャーと呼ぶ。小池(2016)はプレイングマネージャーについて「自分で現場の仕事を担当しながら、マネジメントもこなす人」、と定義している。しかし、プレイングマネージャーに関する定義は具体的に統一されていない。会社組織においてミドルマネージャーであれば少なからずプレイヤー業務は存在するが、役職や業務の割合によって呼び方が変わることはなくプレイヤー業務とマネージャー業務の両立を求められているポジションがプレイングマネージャーと呼ばれている。「第3回 上場企業の課長に関する実態調査」(産業能率大学 2016)ではプレイヤー業務がマネージャー業務に支障があると答えた人が過半数を超えており、プレイヤー業務とマネージャー業務の両立は難しいことが伺える。

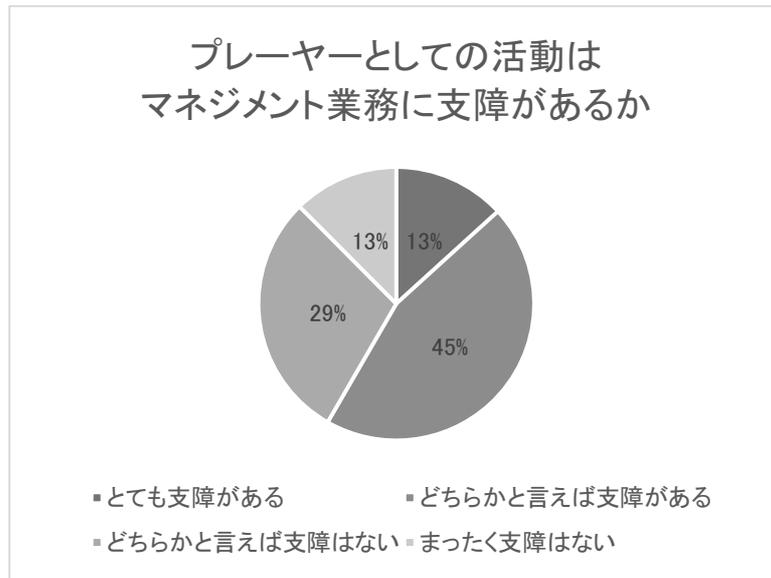


Figure2. マネジメント業務への支障に関する調査

また、感じている悩みに関する調査では「部下がなかなか育たない」「部下の人事評価が難しい」「部下が自分の指示通りに動かない」など部下に対する悩みが上位となった。

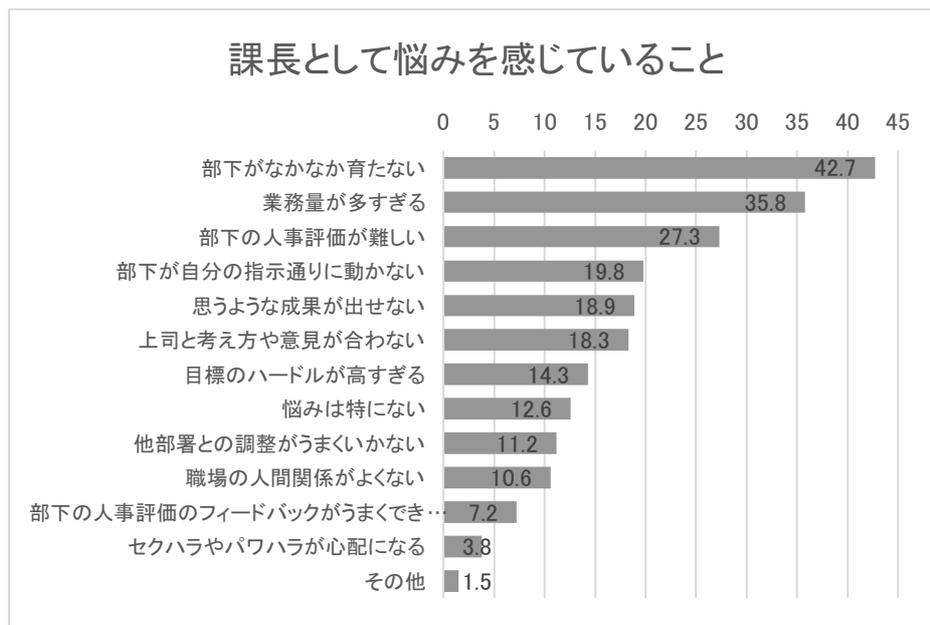


Figure3. 課長の悩みに関する調査

## 2.2. プレイングマネジャーに関する研究

福澤・岩田(2015)はプレイングマネジャーの働き方とストレスに関する調査を実施し、プレイヤー業務の割合とストレスの関係を明らかにしようとした。その結果「プレー時間と月間残業時間間に有意な相関関係は見られなかった」「仕事負荷とプレー時間間には相関分析からも t 検定からも有意な結果は得られなかった」と述べており、プレイヤー業務と業務時間や仕事の負荷には因果がないことが判明している。このことからプレイヤー業務とマネジャー業務の割合は業務量とは関係なく、他の原因がストレスに関係していることが言える。

## 3. 本研究の仮説

前項ではプレイングマネジャーの働き方とストレスに関する研究が行われていることを述べた。しかしプレイングマネジャー自身に関する研究はされているが、組織との関係性は明らかにされていない。本研究ではプレイングマネジャー自身が感じている内的環境に加え、外的環境である組織との関係性を明らかにする。

### 3.1. 仮説1

プレイングマネジャーはプレイヤー業務とマネジャー業務を兼務しており、どちらの業務にも注力できないことがストレス原因と仮定する。プレイヤー業務の割合を調査し割合ごとに分類し、一番ストレスが大きいのは中間の対象であることを仮説とする。

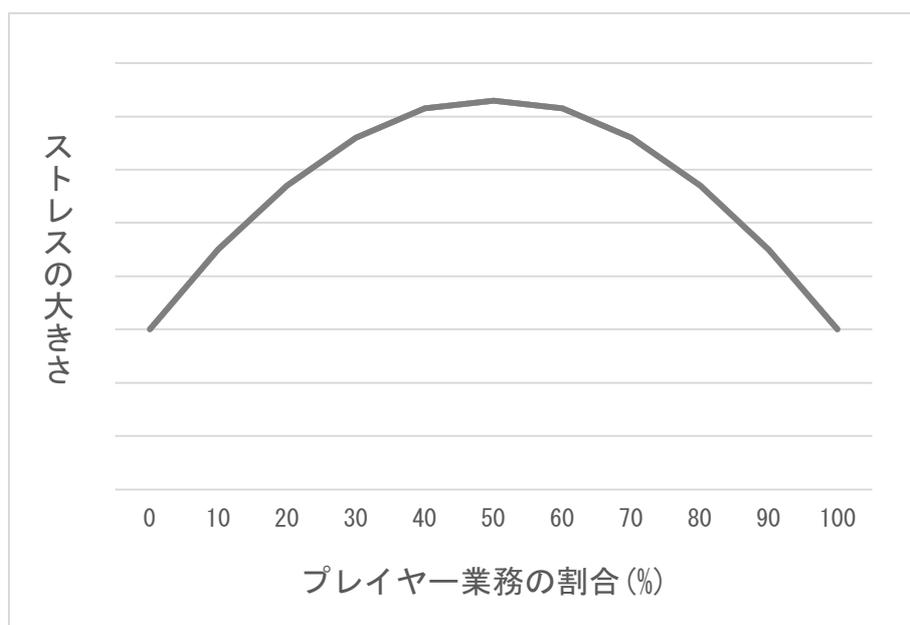


Figure4. 仮説1 プレイヤー業務の割合とストレスの大きさ

### 3.2. 仮説2

プレイングマネジャーを取り巻く環境についてモデルを作成する。外的環境と内的環境に関する要素を作成し、それぞれポジティブな状態である「職務満足度」とネガティブな状態である「ストレス度」への影響を調査する。内的環境の要素は「好み・適性」と「やりがい」、外的環境の要素は先行研究で原因として挙げられた「人間関係」と「業務量」とする。

仮説 2-1a: 「好み・適性」は「職務満足度」に影響を及ぼす。

仮説 2-2a: 「やりがい」は「職務満足度」に影響を及ぼす。

仮説 2-3a: 「人間関係」は「職務満足度」に影響を及ぼす。

仮説 2-4a: 「業務量」は「職務満足度」に影響を及ぼす。

仮説 2-1b: 「好み・適性」は「ストレス度」に影響を及ぼす。

仮説 2-2b: 「やりがい」は「ストレス度」に影響を及ぼす。

仮説 2-3b: 「人間関係」は「ストレス度」に影響を及ぼす。

仮説 2-4b: 「業務量」は「ストレス度」に影響を及ぼす。

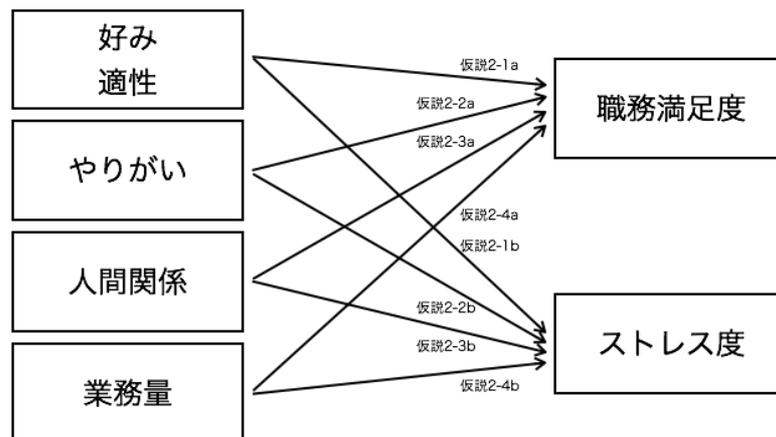


Figure5. 仮説 2 仮説モデル



予備調査の結果をKJ法により分類した。KJ法とは、文化人類学者の川喜田 二郎氏が考案した、情報を整理し発想をまとめる方法である。インタビューで挙げた意見を12の要素にまとめることにより、プレイングマネージャーに関する調査事項を入手した。

[抽出された要素]

- ・仕事の品質
- ・同僚や上司との人間関係
- ・業務負荷
- ・経営方針
- ・評価
- ・業績
- ・責任の大きさ
- ・部下の育成
- ・部門間の関係
- ・自己効力感
- ・個人特性
- ・家庭環境

### 4.3. アンケートの設計

予備調査で特定した12の要素に加え、被説明変数として「職務満足度」と「モチベーション」の2つの要素を追加した。1つの要素あたり2-4の設問を用意し合計58問の設問を作成した。設問はリッカート尺度を用いて6段階の評価とした。また、ミドルマネジャーの中でもプレイヤー業務の割合が異なるプレイングマネジャーがいることから、プレイヤー業務の割合によって分類できるようにスクリーニング調査に設問を作成した。アンケート対象者のストレスを計測するために職業性簡易調査票を用いた。アンケートは55問の設問がある。本来の調査票は4段階のリッカート尺度だが、全体の設問と合わせるために6段階の評価とした。

### 4.4. 本調査

設計したアンケート項目を用いて本調査を実施する。

[インターネットアンケートの対象者]

業種

- ・情報通信業

製造業や建設業などブルーカラーの存在する業種ではプレイヤーとマネジャーの役割が明確に分かれており、ホワイトカラーのみの業種とは結果が大きく異なることが予想されることから業種は情報通信業のみに限定した。

## 職種

職種は、株式会社リクルートの R-CAP 職種一覧(株式会社リクルート、2001)などを参考に、9 つの区分に分類される 52 の職種を選定した。

企画・プランニング		販売・サービス・接客・調理	
1	商品企画・商品開発	23	販売・サービス・接客
2	マーケティング	24	調理
3	その他企画・プランニング	25	その他販売・サービス・接客
研究・開発(大学・研究機関を含む)		クリエイティブ	
4	基礎研究	26	デザイナー
5	応用研究	27	記者
6	技術開発	28	編集・制作
7	その他研究・開発	29	その他クリエイティブ
事務・スタッフ		専門・技術・技能・労務	
8	経営企画・事業企画	30	作業管理・保守管理
9	総務・業務	31	オペレーター・運転員
10	会計・経理・財務	32	生産技術・品質管理
11	広報・宣伝	33	設計
12	営業事務・一般事務	34	工程管理・施工管理
13	秘書	35	技術員・作業員
14	受付・窓口	36	その他専門・技術・技能・労務
15	人事・採用・労務	情報システム	
16	法務・審査・特許・監査	37	システムアナリスト・コンサルタント
17	購買・資材	38	設計・開発・プログラミング
18	その他事務・スタッフ	39	保守・運用・監視・サポート
営業		40	その他情報システム
19	提案型営業	その他	
20	商品・サービス営業	52	その他
21	技術営業		
22	その他営業		

Table1. アンケート職種一覧

## 雇用形態

- ・正社員

インターネットアンケートの対象は従業員数 100 人以上の企業の正社員とする。人数が少ない組織では組織化が進んでおらず、中間管理職のポジションが少ないため除外した。

## 職位

- ・部長以上
- ・課長
- ・係長
- ・主任・班長

職位は役員と一般職を除く全ての管理職を対象とした。

## 5. アンケート調査結果分析

### 5.1. 実施概要

インターネットアンケートは楽天リサーチ社に依頼し、最大被調査人数 600 人のアンケートを実施した。アンケートは 2016 年 10 月 20 日から 10 月 24 日にかけて行い、600 人のアンケートを回収した。

## 5.2. 正規分布の確認

アンケートの結果を分析に用いるためには、データの分布が正規分布である必要がある。統計解析ソフトウェアのSPSSにより基本統計量の確認を行い、平均値、標準偏差、歪度、尖度を確認した。データの分散が小さいことを示す天井効果(平均値+標準偏差が選択肢の最大値を上回る)及び、床効果(平均値-標準偏差が選択肢の最小値を下回る)は確認されなかった。また、歪度・尖度は全ての項目で±1の範囲に収まっていた。以上ことから全項目の分布は正規分布であることが確認できた。

	平均値	標準偏差	歪度	尖度		平均値	標準偏差	歪度	尖度
Q4.1	3.71	1.079	-0.328	0.217	Q5.1	4	1.111	-0.091	-0.161
Q4.2	3.65	0.983	-0.213	0.25	Q5.2	3.72	1.14	0.13	-0.254
Q4.3	3.82	0.935	-0.388	0.651	Q5.3	4.07	1.018	-0.064	0.125
Q4.4	4.04	1.07	-0.324	0.046	Q5.4	4.14	0.932	0.006	0.277
Q4.5	3.81	1.047	-0.238	-0.032	Q5.5	3.97	0.973	-0.049	0.205
Q4.6	3.36	1.082	-0.091	-0.035	Q5.6	3.76	1.013	0.08	0.319
Q4.7	3.2	1.041	-0.307	-0.178	Q5.7	2.57	1.02	0.345	0.156
Q4.8	3.57	1.105	-0.39	-0.052	Q5.8	3.55	1.024	-0.364	0.447
Q4.9	3.28	1.044	-0.417	-0.101	Q5.9	3.92	0.964	-0.408	0.868
Q4.10	3.35	1.035	-0.378	-0.087	Q5.10	3.81	0.961	-0.26	0.64
Q4.11	3.79	1.064	-0.214	0.1	Q5.11	3.15	0.975	0.137	0.373
Q4.12	3.47	0.928	-0.13	0.28	Q5.12	3.54	0.887	0.183	0.937
Q4.13	3.55	1.039	-0.367	0.246	Q5.13	3.21	0.918	0.386	0.839
Q4.14	3.74	0.891	-0.442	0.681	Q5.14	3.88	0.925	-0.322	0.462
Q4.15	3.84	0.912	-0.324	0.99	Q5.15	2.94	1.103	0.227	-0.099
Q4.16	3.48	1.108	-0.388	0.131	Q5.16	3.5	1.069	-0.38	0.226
Q4.17	3.6	1.517	-0.28	-0.946	Q5.17	3.63	1.058	-0.403	0.383
Q4.18	3.79	1.469	-0.344	-0.834	Q5.18	3.54	1.102	-0.274	0.086
Q4.19	3.73	0.927	-0.238	0.454	Q6.1	3.19	1	-0.174	0.202
Q4.20	3.78	1.011	-0.563	0.574	Q6.2	3.15	1.015	-0.063	0.204
Q4.21	3.83	0.982	-0.607	0.806	Q6.3	3.14	1.008	-0.037	0.226
Q4.22	3.73	0.947	-0.425	0.622	Q6.4	3.42	1.138	0.179	-0.072
Q4.23	3.25	0.981	0.285	0.548	Q6.5	3.5	1.131	0.101	-0.027
Q4.24	4.33	0.979	-0.098	-0.032	Q6.6	3.44	1.167	0.105	-0.126
Q4.25	3.15	1.315	0.223	-0.439	Q6.7	3.66	1.2	0.075	-0.306
Q4.26	3.79	1.158	-0.073	-0.111	Q6.8	3.34	1.25	0.266	-0.206
Q4.27	3.55	0.927	-0.229	0.565	Q6.9	3.44	1.178	0.146	-0.17
Q4.28	3.97	1.113	-0.192	0.026	Q6.10	3.56	1.122	0.074	0.061
Q4.29	3.92	1.037	-0.513	0.48	Q6.11	3.42	1.197	0.078	-0.208
Q4.30	3.53	0.933	-0.191	0.546	Q6.12	3.14	1.133	0.259	0.097
Q4.31	3.76	0.923	-0.309	0.55	Q6.13	3.28	1.238	0.153	-0.214
Q4.32	3.58	0.914	-0.17	0.276	Q6.14	3.09	1.184	0.286	0.075
Q4.33	3.62	0.961	0.177	0.381	Q6.15	2.99	1.107	0.279	0.178
Q4.34	3.51	0.935	0.08	0.341	Q6.16	3.27	1.217	0.088	-0.235
Q4.35	3.23	1.154	-0.131	-0.245	Q6.17	2.76	1.055	0.393	0.482
Q4.36	3.69	1.046	-0.226	0.273	Q6.18	2.77	1.13	0.37	0.039
Q4.37	3.66	1.024	-0.184	0.372	Q6.19	2.52	1.154	0.448	-0.195
Q4.38	3.94	1.009	-0.356	0.533	Q6.20	2.71	1.217	0.378	-0.253
Q4.39	3.94	0.99	-0.287	0.486	Q6.21	2.98	1.266	0.263	-0.394
Q4.40	4.03	1.174	-0.164	-0.447	Q6.22	3.82	1.398	-0.252	-0.594
Q4.41	3.58	0.888	-0.082	0.71	Q6.23	3.42	1.337	0.013	-0.627
Q4.42	3.52	0.996	-0.371	0.341	Q6.24	4.05	1.217	-0.36	-0.091
Q4.43	3.69	0.984	-0.169	0.625	Q6.25	2.55	1.131	0.474	0.108
Q4.44	3.56	0.942	0.064	0.567	Q6.26	2.88	1.195	0.26	-0.244
Q4.45	3.97	0.907	-0.329	1.246	Q6.27	2.39	1.055	0.54	0.319
Q4.46	3.81	1.188	-0.359	-0.067	Q6.28	3.01	1.244	0.116	-0.438
Q4.47	4.03	1.195	-0.453	0.081	Q6.29	3.06	1.287	0.262	-0.391
Q4.48	3.99	1.143	-0.56	0.375	Q7.1	3.98	1.127	-0.561	0.263
Q4.49	3.42	1.082	-0.136	0.032	Q7.2	4.24	0.995	-0.505	0.817
Q4.50	3.88	1.127	-0.402	0.224	Q7.3	4.36	1.097	-0.559	0.383
Q4.51	3.52	0.972	-0.31	0.583	Q7.4	3.67	1.169	-0.417	0.069
Q4.52	3.59	0.931	-0.32	0.691	Q7.5	3.74	1.056	-0.345	0.437
Q4.53	3.52	0.965	-0.256	0.464	Q7.6	3.99	1.148	-0.392	0.266
Q4.54	3.5	0.935	-0.335	0.666	Q7.7	3.45	1.159	-0.203	-0.171
Q4.55	3.57	0.956	-0.375	0.562	Q7.8	3.49	1.108	-0.303	0.126
Q4.56	3.6	0.946	-0.283	0.547	Q7.9	4.08	1.17	-0.388	0.076
Q4.57	3.46	1.096	-0.281	0.084					
Q4.58	3.41	1.272	0.024	-0.358					
Q4.59	3.48	1.038	-0.238	0.171					
Q4.60	3.61	0.975	-0.346	0.51					

Table2. アンケート項目のデータ

### 5.3. 有効サンプルの抽出

アンケートの結果から信頼性の低いデータを除外し有効なデータを抽出する。会社の創業からの年数と勤続年数の矛盾や反対設問の不一致のあるデータ、及び同じ回答を80%以上行っているデータを信頼性がないと判断し除外した。この条件に該当する12人の回答を対象外とし、588人のデータを有効サンプルとした。

### 5.4. 職業性ストレス簡易調査票の整理

職業性ストレス簡易調査票の計算式に基づきストレスの度合いを算出した。調査票の結果は、ストレスの原因となる因子に関するA、ストレスによっておこる心身の症状に関するB、ストレス反応に会える他の因子に関するCの3つに分類される。合計点数によってストレスの度合いが判断される。

- ・Bの合計点数が77点以上
- ・AとCの合計点数が76点以上 かつ Bの合計点数が63点以上

今回はAを仕事のストレス要因、Bをストレス反応、Cを人間関係のストレス要因とし、Bの点数を目的変数として利用することにした。

## 6. 考察

### 6.1. 仮説1の検証

#### 6.1.1. プレイヤー業務の割合の分析

仮説1「一番ストレスが大きいのは中間の対象であること」を検証するにあたり、プレイヤー業務の割合を分析した。プレイヤー業務が71 - 80%のデータが13.8%と一番多く、プレイヤー寄りの中間管理職が多いことがわかった。また、次いで31 - 40%が13.1%とプレイヤー寄りの中間管理職も多く、業務の割合が均衡している中間管理職は少ないことが判明した。

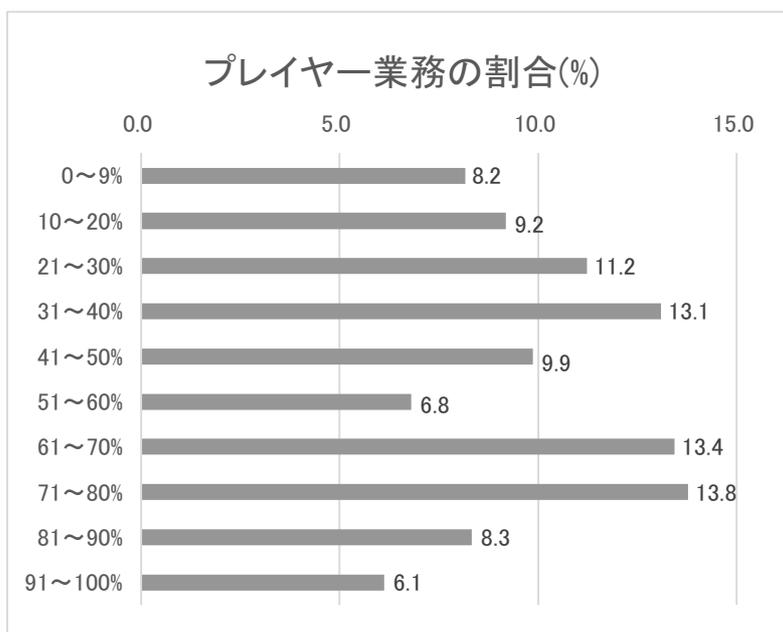


Figure7. プレイヤー業務の割合

### 6.1.2. 業務の割合とストレスの分析

プレイヤー業務の割合を元にそれぞれのストレスの大きさを算出した。ストレスの大きさは40-50%が一番高い数値となったが、次いで80-90%のデータが高くなった。プレイヤー業務とマネジャー業務が混ざることでストレスが増えることを仮説としたが棄却された。

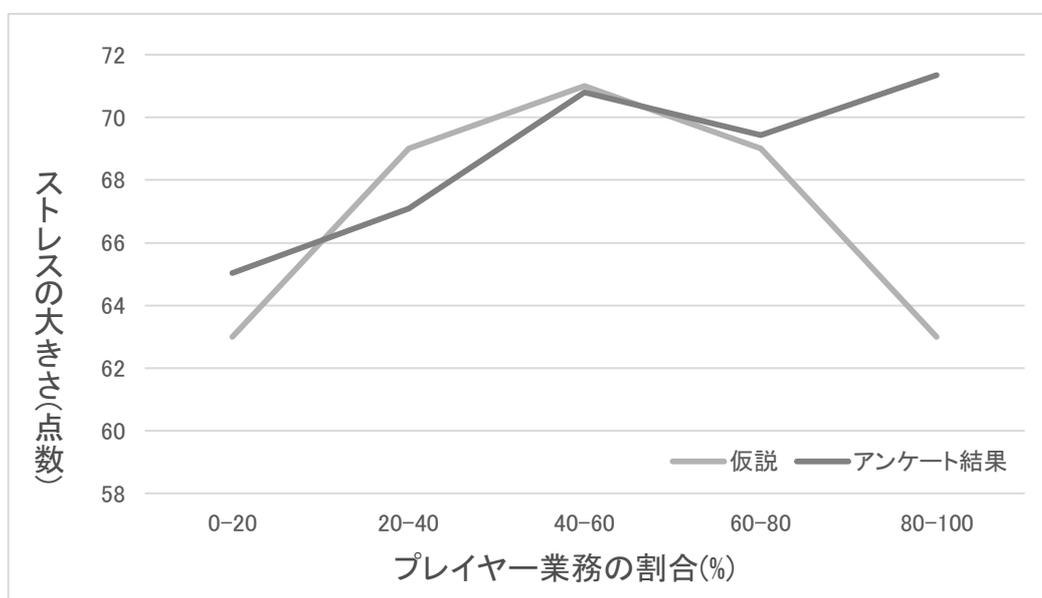


Figure8. プレイヤー業務の割合とストレス点数の平均グラフ

プレイヤー業務の割合(%)	ストレスの大きさ(点数)
0-20	65.03
20-40	67.10
40-60	70.79
60-80	69.44
80-100	71.35

Table3. プレイヤー業務の割合とストレス点数の平均

## 6.2. 仮説2の検証

仮説1の結果の通り、プレイヤー業務の割合ではストレスの原因を確認できなかった。仮説2のモデル作成ではプレイヤー業務0-20%をマネジャー群、20-80%をプレイングマネジャー群、80-100%をプレイヤー群としモデルの比較を行う。

### 6.2.1. 目的変数の合成

アンケート設計時に追加した目的変数用の2グループ「職務満足度」と「モチベーション」に関する設問を合成する。信頼性統計量Cronbachのアルファを用いて合成して問題ないかを確認した。0.7以上の数値となり、合成して問題ないことを確認した。

Cronbachのアルファ	項目の数
0.927	9

Table8. 職務満足度とモチベーションの信頼性統計量

### 6.2.2. 説明変数の縮約

モデルを作成するにあたり因子分析により説明変数の縮約を行った。分析方法は最尤法、回転方式はプロマックス回転を使用した。因子分析の結果プレイヤー群のデータは8個の因子、プレイングマネジャーのデータ群は9個の因子、マネジャー群のデータ群は8個の因子に分けられた。それぞれの因子について信頼性分析を行い0.4以下の因子を使用する因子から除外した。

[プレイヤー群の因子]

- ・会社の方針
- ・仕事のやりがい
- ・過剰な業務量
- ・家族との関係
- ・働き方の自由度
- ・上司との関係
- ・職場の雰囲気

[プレイングマネージャー群の因子]

- ・仕事のやりがい
- ・評価制度の妥当性
- ・過剰な業務量
- ・上司との関係
- ・家族との関係
- ・会社の経営方針
- ・チームの業績
- ・同僚との関係
- ・プレイングマネージャーの適性

[マネジャー群の因子]

- ・会社への好感
- ・仕事のやりがい
- ・過剰な業務量
- ・友好的な人間関係
- ・仕事上の権限や裁量
- ・会社への嫌悪感
- ・会社の経営方針
- ・プレイングマネジャーの適性

	1	2	3	4	5	6	7	8
8.仕事の成果によって昇格する	0.9	0.012	0.04	-0.132	-0.244	0.071	-0.089	-0.049
2.会社・組織は成長している	0.897	0.201	0.012	-0.01	-0.021	0.087	-0.378	-0.181
6.会社・組織の目標や方針は素晴らしい	0.823	0.184	-0.132	-0.134	0.028	-0.023	-0.037	-0.067
1.会社・組織は常に新しいことに挑戦をしている	0.821	0.126	0.028	0.051	0.147	-0.079	-0.338	-0.224
5.会社・組織の目標や方針は明確である	0.805	0.173	-0.137	0.018	-0.041	-0.018	-0.163	-0.069
9.会社・組織の昇格制度は妥当なものである	0.737	-0.045	-0.049	-0.004	0.008	-0.077	0.183	-0.068
4.会社・組織の事業環境は変化が激しい	0.712	0.023	0.12	0.08	-0.073	-0.005	-0.054	-0.034
12.部下のやる気が感じられる	0.697	0.03	-0.104	-0.004	0.104	0.015	0.178	0.041
10.会社・組織の給与体系は妥当なものである	0.676	-0.123	-0.134	-0.096	0.235	-0.087	0.186	-0.098
3.会社・組織の仕事は社会的にイメージが良い	0.663	-0.032	0.016	0.074	0.387	-0.251	0.123	-0.263
7.仕事の成果が公平に評価されている	0.66	-0.072	-0.132	-0.195	0.077	0.128	0.157	0.022
29.研修など、成長するための機会がある	0.614	0.012	0.02	0.05	0.027	-0.062	-0.084	0.126
21.職場ではお互いが協力的で助け合っている	0.613	-0.007	0.034	0.185	-0.139	0.045	0.076	0.038
22.仕事上のコミュニケーションが活発である	0.592	-0.096	0.143	0.059	0.058	0.163	0.313	0.052
34.周りからの要求が明確である	0.566	0.101	-0.017	0.155	-0.119	-0.135	0.079	0.467
14.同僚の多くに好感が持てる	0.545	-0.063	-0.091	0.097	0.012	0.03	0.271	0.214
19.上司や同僚は自分の仕事に積極的である	0.487	-0.177	0.025	0.106	0.26	0.208	0.139	0.104
27.部下は順調に成長している	0.485	-0.146	-0.028	-0.024	0.041	0.244	0.136	0.156
20.仕事に自分の意見は反映されている	0.427	0.153	-0.072	0.19	0.282	0.156	-0.204	-0.032
11.積極的に採用活動を行っている	0.381	-0.185	0.072	0.241	0.065	-0.035	-0.174	0.071
13.私の部署と他の部署とはうまく合わない	-0.319	-0.119	-0.171	-0.097	0.213	-0.248	-0.112	0.164
18.年下の上司がいる	0.295	-0.051	-0.013	-0.104	0.226	0.044	-0.114	-0.008
17.仕事の内容は自分にあっていく	-0.092	0.874	-0.2	-0.059	-0.063	0.002	0.051	0.068
41.自分の技術・技能の進歩を実感している	-0.026	0.837	-0.063	-0.03	0.017	-0.185	-0.193	0.448
42.今の仕事は挑戦が面白いのある仕事である	0.131	0.744	0.043	-0.226	0.106	0.174	-0.008	0.1
18.働きがいのある仕事だ	-0.083	0.739	0.085	-0.085	0.089	0.11	0.223	-0.171
60.仕事を通じて自分が人間的に成長している	0.221	0.692	0.08	-0.003	0.069	0.064	0.048	-0.001
59.今の仕事には達成感を感じられる	0.248	0.672	0.109	-0.081	0.103	0.079	0.08	-0.029
45.顧客との関係は良好である	-0.011	0.641	0.124	0.176	0.03	-0.072	-0.01	0.187
43.自分の仕事は世の中のためになっている	0.089	0.638	0.108	-0.052	0.281	-0.026	-0.09	0.018
39.会社・組織のために最善を尽くしている	0.005	0.537	0.205	0.173	0.069	0.122	-0.056	0.154
38.自分の仕事は会社・組織に貢献している	0.006	0.515	0.161	0.085	0.169	-0.063	-0.188	0.161
11.自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない	0.257	-0.28	-0.178	-0.069	0.086	-0.187	-0.094	-0.016
2.時間内に仕事が処理されない	0.16	-0.122	0.954	-0.056	-0.18	-0.097	0.19	-0.066
1.非常にたくさんの仕事をしなければならぬ	-0.051	0.162	0.915	0.093	-0.069	-0.101	0.162	-0.069
3.一生懸命働かなければならぬ	-0.23	0.068	0.791	0.052	0.051	0.055	0.159	0.052
6.勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならぬ	0.005	-0.129	0.776	-0.069	0.125	-0.251	0.285	-0.054
26.自分が忙しい状態が続いている	-0.108	0.099	0.743	0.02	0.156	-0.209	0.265	-0.018
4.かなり注意を集中する必要がある	-0.059	0.126	0.704	0.059	0.023	0.047	-0.028	0.038
5.高度の知識や技術が必要なものな仕事だ	-0.22	0.216	0.543	0.047	0.094	0.074	-0.215	0.08
44.顧客の要望が高すぎる	0.254	-0.143	0.467	0.146	0.105	0.014	-0.052	0.18
50.自分の趣味を楽しんでいる	-0.026	0.246	-0.404	0.351	0.011	-0.168	-0.015	0.235
25.有給休暇が取りにくい	-0.078	0.037	0.397	-0.087	-0.021	0.103	-0.145	0.266
24.職場内で忙しさに偏りがある	-0.038	0.168	0.248	-0.001	0.016	-0.094	-0.201	0.06
9.配偶者、家族、友人等は個人的な問題の相談を聞いてくれる	0.03	0.056	0.08	0.096	-0.165	0.018	0.209	-0.074
3.配偶者、家族、友人等と気軽に話すことができる	-0.088	0.015	-0.022	0.931	0.007	0.066	-0.056	-0.128
6.困ったとき配偶者、家族、友人等は頼りになる	0.147	0.055	0.093	0.822	-0.258	0.071	0.099	-0.053
47.家族関係は良好である	0.056	-0.009	0.029	0.751	0.129	-0.006	-0.13	0.056
48.家族は私の仕事を理解している	-0.088	-0.025	0.066	0.702	0.232	0.158	-0.032	-0.018
46.自分は家庭生活に満足している	-0.011	-0.095	-0.126	0.462	0.377	0.046	0.058	0.009
17.年上の部下がいる	0.135	-0.005	-0.189	0.208	0.14	-0.01	-0.013	0.097
9.自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	-0.087	0.256	-0.108	0.021	0.615	-0.025	0.215	-0.214
36.プレイングマネジャーの働き方が好きである	-0.051	0.119	0.046	0.138	0.615	0.006	-0.136	-0.048
31.自分のチームは目標を達成している	0.186	0.114	0.05	-0.197	0.602	-0.091	0.218	0.069
37.プレイングマネジャーの働き方に適性がある	-0.018	0.144	0.033	-0.118	0.564	-0.095	-0.162	-0.012
30.自分のチームは他のチームと比べて業績が高い	0.059	0.116	0.174	-0.087	0.546	0.043	0.079	0.039
32.自分のチームは他のチームから評価されている	0.442	-0.051	0.069	-0.1	0.524	0.011	0.046	0.16
8.自分のペースで仕事ができる	-0.131	0.231	-0.318	0.075	0.51	0.021	0.228	-0.114
10.職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	-0.231	0.374	0.092	0.089	0.455	0.212	0.27	-0.153
15.周りから頼りにされている	0.185	0.024	0.231	0.153	0.312	0.065	-0.196	0.094
16.自分の上司を尊敬している	0.273	0.043	-0.054	-0.076	-0.006	0.663	0.067	0.249
4.困ったとき上司は頼りになる	0.237	0.071	0.084	0.2	-0.183	0.658	0.021	-0.166
13.上司は信頼できる	0.419	-0.042	-0.027	-0.05	0.039	0.647	0.038	0.032
1.上司と気軽に話すことができる	-0.197	0.053	-0.14	0.22	0.196	0.637	0.037	-0.039
7.上司は個人的な問題の相談を聞いてくれる	0.234	0.036	-0.106	0.016	-0.121	0.603	-0.075	0.019
12.私の部署内で意見の食い違いがある	-0.198	-0.113	0.112	0.134	0.011	-0.408	-0.08	0.291
14.私の職場の雰囲気は友好的である	0.184	0.203	0.242	-0.175	0.043	0.068	0.825	0.103
15.私の職場の作業環境(騒音、照明、温度、換気など)はよくない	0.014	0.129	-0.174	-0.019	-0.107	0.02	-0.589	0.136
2.職場の同僚と気軽に話すことができる	-0.114	0.282	-0.122	0.258	0.141	0.007	0.447	-0.034
5.困ったとき職場の同僚は頼りになる	0.384	0.097	0.125	0.218	-0.321	0.005	0.394	0.166
8.職場の同僚は個人的な問題の相談を聞いてくれる	0.176	-0.103	-0.057	0.17	-0.061	0.114	0.351	0.059
28.部下の中に成長しない人がある	-0.105	-0.055	0.076	0.129	0.068	-0.06	-0.342	0.24
40.人生で挫折したことがある	0.133	-0.041	0.271	0.017	0.155	0.127	-0.295	0.117
23.職場全体に落ち着きが無い	-0.366	0.056	0.211	-0.178	0.056	0.109	-0.242	0.48
33.周りからの要求の程度が高すぎる	0.174	-0.157	0.308	0.077	0.028	0.017	-0.165	0.474
49.友人と十分付き合いがある	0.034	0.287	-0.21	0.099	-0.031	-0.271	0.284	0.456
7.からだを大変よく使う仕事だ	-0.107	0.2	0.113	-0.146	-0.099	0.21	-0.076	0.368
58.更以上の地位に就きたい	0.122	0.199	0.289	-0.289	-0.042	-0.101	-0.021	0.339

Table5. プレイヤー群の因子分析結果

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18.働きがいのある仕事だ	0.903	-0.04	0.026	0.182	0.046	-0.015	-0.07	-0.161	-0.034
59.今の仕事には達成感を感じられる	0.865	0.028	0.013	0.02	0.038	-0.051	0.011	-0.097	-0.022
17.仕事の内容は自分に合っている	0.857	-0.147	-0.098	0.122	0.017	0.004	0.017	-0.163	0.032
60.仕事を通じて自分が人間的に成長している	0.824	-0.055	-0.002	0.019	-0.004	0.018	0.05	0.031	-0.049
42.今の仕事は挑戦しがいのある仕事である	0.681	0.171	0.146	-0.039	0.001	-0.044	0	-0.069	0.076
58.更に上の地位に就きたい	0.573	-0.168	-0.065	0.027	-0.07	0.046	0.056	-0.071	0.012
41.自分の技術・技能の進歩を実感している	0.474	-0.003	-0.016	-0.086	0.063	0.037	0.212	-0.163	0.198
10.職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	0.473	-0.069	-0.019	0.107	-0.002	-0.024	-0.007	0.265	0.009
43.自分の仕事は世の中のためになっている	0.457	0.145	0.085	-0.02	0.009	-0.006	0.069	-0.004	0.076
15.周りから頼りにされている	0.392	0.11	0.062	-0.079	0.089	-0.04	0.001	0.192	0.186
39.会社・組織のために最善を尽くしている	0.37	-0.269	0.069	0.087	0.035	0.341	0.208	-0.088	0.147
20.仕事に自分の意見は反映されている	0.35	0.196	0.04	0.057	0.055	-0.013	0.007	0.273	0.022
9.自分で仕事の順番・やり方を決められることができる	0.331	-0.154	-0.158	0.169	0.054	0.084	-0.103	0.202	0.107
7.仕事の成果が公平に評価されている	-0.011	0.908	-0.001	0.019	0.038	0.011	-0.024	-0.131	0.024
9.会社・組織の昇格制度は妥当なものである	-0.132	0.906	-0.035	0.026	0.005	0.088	0.016	-0.069	0.054
10.会社・組織の給与体系は妥当なものである	-0.085	0.858	-0.092	-0.021	0.005	0.012	0.027	-0.114	0.145
8.仕事の成果によって昇格する	-0.235	0.857	0.051	-0.007	0.049	0.078	-0.008	-0.015	0.136
12.部下のやる気を感じられる	0.159	0.515	0.015	-0.05	-0.015	0.095	-0.007	0.174	0.004
13.上司は信頼できる	0.048	0.459	-0.042	0.396	-0.016	0.103	-0.208	0.154	-0.027
14.同僚の多くに好感が持てる	0.116	0.415	0.077	0.088	0.039	-0.058	-0.009	0.292	-0.005
19.上司や同僚は自分の仕事に積極的である	0.037	0.396	0.023	0.202	-0.068	0.023	0.15	0.144	0.043
11.積極的に採用活動を行っている	-0.157	0.322	0.087	-0.133	-0.029	0.26	-0.098	0.273	0.041
40.人生で挫折したことがある	-0.062	-0.17	0.161	0.024	-0.064	0.152	-0.008	0.099	0.033
1.非常にたくさんの仕事をしなければならぬ	0.042	-0.081	0.889	0.005	-0.002	-0.078	-0.051	-0.041	0.009
2.時間内に仕事が処理しきれない	-0.091	0.012	0.868	0.042	-0.032	-0.066	-0.028	-0.135	-0.037
3.一生懸命働かなければならぬ	0.071	-0.083	0.857	0.096	0.036	0.003	-0.099	-0.095	0.013
26.自分が忙しい状態が続いている	-0.035	-0.004	0.722	0.062	0.015	-0.014	-0.025	-0.11	0.006
4.かなり注意を集中する必要がある	-0.048	0.078	0.702	-0.063	0.08	0.037	-0.048	-0.072	0.129
6.勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならぬ	0.241	-0.095	0.581	-0.052	-0.045	0.142	0.011	-0.181	-0.041
33.周りからの要求の程度が高すぎる	-0.17	0.157	0.485	0.006	-0.046	0.067	0.26	-0.095	-0.07
25.有給休暇が取りにくい	0.066	0.024	0.463	-0.074	0.027	-0.097	-0.111	-0.232	-0.045
8.自分のペースで仕事ができる	0.394	-0.053	-0.454	0.103	-0.012	0.011	-0.109	0.07	0.12
5.高度の知識や技術が必要なもの仕事だ	0.216	0.09	0.442	-0.095	0.038	-0.023	0.025	-0.094	0.086
44.顧客の要望が高すぎる	-0.012	0.249	0.332	-0.074	0.034	0.054	0.088	-0.111	-0.101
24.職場内で忙しさに腐りがある	-0.291	-0.202	0.304	0.077	0.065	0.198	0.066	0.126	0.097
28.部下の中に成長しない人がある	-0.125	-0.146	0.18	0.025	0.04	0.032	0.015	0.049	0.18
7.上司は個人的な問題の相談を聞いてくれる	-0.02	0.047	-0.045	1.013	0.052	-0.038	-0.001	-0.405	-0.014
4.困ったとき上司は頼りになる	0.105	0.067	0.058	0.819	-0.026	-0.01	-0.139	-0.039	-0.055
8.職場の同僚は個人的な問題の相談を聞いてくれる	0.065	-0.024	-0.055	0.793	0.115	-0.044	0.142	-0.275	0.008
5.困ったとき職場の同僚は頼りになる	0.154	0.007	0.035	0.819	-0.022	-0.079	0.115	0.041	-0.022
1.上司と気軽に話すことができる	0.007	-0.051	-0.009	0.544	-0.083	0.14	-0.2	0.329	0.114
16.自分の上司を尊敬している	0.216	0.366	0.052	0.507	-0.094	-0.03	-0.145	-0.034	-0.096
29.研修など、成長するための機会がある	-0.233	0.201	-0.054	0.278	0.05	0.278	0.191	-0.043	0.034
47.家族関係は良好である	0.1	0.121	0.048	-0.183	0.846	0.005	-0.126	0.124	-0.103
9.配偶者、家族、友人等は個人的な問題の相談を聞いてくれる	-0.114	-0.086	0.053	0.264	0.802	-0.061	0.053	0.011	-0.063
48.家族は私の仕事を理解している	0.2	-0.036	0.058	-0.135	0.732	0.072	-0.104	0.107	-0.078
6.困ったとき配偶者、家族、友人等は頼りになる	-0.089	-0.03	-0.025	0.318	0.706	-0.137	0.151	-0.08	0.021
46.自分は家庭生活に満足している	0.21	0.211	-0.004	-0.148	0.698	0.007	-0.065	-0.159	0.012
3.配偶者、家族、友人等と気軽に話すことができる	-0.156	-0.124	0.001	0.07	0.696	0.062	-0.031	0.369	0.031
49.友人と十分付き合いがある	-0.02	0.133	-0.174	-0.006	0.255	-0.088	0.187	0.049	0.113
50.自分の趣味を楽しんでいる	-0.027	0.132	-0.157	-0.046	0.231	-0.008	0.087	0.039	0.112
5.会社・組織の目標や方針は明確である	-0.109	0.222	-0.035	0.171	0.09	0.74	-0.023	-0.062	-0.034
2.会社・組織は成長している	0.138	0.218	-0.045	-0.02	-0.056	0.619	0.018	0.009	-0.136
1.会社・組織は常に新しいことに挑戦をしている	0.121	0.203	0.041	-0.066	-0.04	0.619	0.055	0.019	-0.158
6.会社・組織の目標や方針は素晴らしい	0.123	0.444	-0.045	0.076	0.032	0.517	-0.127	-0.11	-0.07
3.会社・組織の仕事は社会的にイメージが良い	0.125	0.243	-0.114	-0.053	-0.028	0.513	-0.038	-0.046	0.011
4.会社・組織の事業環境は変化が激しい	0.025	0.052	0.184	-0.183	-0.001	0.48	0.022	0.103	0.034
34.周りからの要求が明確である	0.076	0.214	0.047	0.097	0.008	0.236	0.187	-0.127	-0.018
45.顧客との関係は良好である	0.185	-0.112	0.029	-0.102	0.123	0.208	0.105	0.164	0.059
18.年下の上司がいる	-0.195	0.018	-0.017	0.008	-0.096	0.198	0.106	0.051	0.079
30.自分のチームは他のチームと比べて業績が高い	0.177	-0.064	0.023	-0.005	-0.037	-0.039	0.79	-0.055	-0.048
31.自分のチームは目標を達成している	0.068	-0.028	-0.107	-0.112	-0.029	0.097	0.778	0.094	0.018
32.自分のチームは他のチームから評価されている	0.163	0.109	0.035	0.005	-0.017	0.051	0.668	-0.057	-0.051
27.部下は順調に成長している	0.124	0.185	0.12	0.056	-0.015	-0.058	0.373	0.176	-0.134
38.自分の仕事は会社・組織に貢献している	0.232	-0.126	0.015	-0.052	0.078	0.216	0.363	0.036	0.147
2.職場の同僚と気軽に話すことができる	-0.021	-0.179	0.105	0.371	0.029	0.06	-0.014	0.525	0.075
7.からだを大変よく使う仕事だ	0.225	0.024	0.188	0.167	-0.106	-0.055	0.039	-0.503	0.06
21.職場ではお互いが協力的で助け合っている	0.181	0.334	0.018	0.09	-0.031	-0.088	0.178	0.386	-0.022
12.私の部署内で意見の食い違いがある	-0.219	-0.018	0.194	0.041	-0.036	0.161	-0.109	-0.374	0.173
13.私の部署と他の部署とはうまく合わない	0.054	-0.17	0.118	0.044	-0.06	0.018	-0.078	-0.348	0.098
14.私の職場の雰囲気は友好的である	0.331	-0.088	0.012	0.121	-0.035	0.013	0.135	0.342	-0.09
22.仕事上のコミュニケーションが活発である	0.188	0.257	0.04	0.234	-0.079	-0.057	0.158	0.286	-0.023
11.自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない	-0.231	0.02	0.045	0.206	-0.058	0.065	-0.067	-0.261	0.062
23.職場全体に落ち着きが無い	-0.034	-0.054	0.221	-0.006	-0.077	0.055	0.09	-0.26	0.001
15.私の職場の作業環境(騒音、照明、温度、換気など)はよくない	-0.112	-0.069	0.068	0.037	-0.015	-0.11	0.017	-0.242	0.024
17.年上の部下がいる	0.002	0.106	0.082	0.086	0.054	-0.014	0.003	-0.231	0.068
36.プレイングマネジャーの働き方が好きである	0.13	0.186	-0.002	-0.02	-0.061	-0.067	-0.081	-0.171	0.942
37.プレイングマネジャーの働き方に適性がある	0.131	0.117	0.01	-0.015	-0.057	-0.054	0.015	-0.17	0.923

Table6. プレイングマネジャー群の因子分析結果

	1	2	3	4	5	6	7	8
9. 会社・組織の昇格制度は妥当なものである	1.031	-0.186	-0.065	-0.03	-0.18	-0.121	0.014	0.255
10. 会社・組織の給与体系は妥当なものである	0.986	-0.156	-0.085	0.044	-0.157	0.002	0.007	0.146
7. 仕事の成果が公平に評価されている	0.901	0.032	0.056	-0.047	-0.143	-0.139	0.101	0.171
8. 仕事の成果によって昇格する	0.858	-0.149	-0.141	-0.052	-0.159	-0.034	0.215	0.106
5. 会社・組織の目標や方針は明確である	0.804	0.08	-0.03	-0.127	0.037	-0.144	0.292	-0.003
22. 仕事上のコミュニケーションが活発である	0.745	0.03	-0.097	-0.161	0.099	0.204	-0.129	0.013
21. 職場ではお互いが協力的で助け合っている	0.743	-0.028	-0.046	0.022	0.077	0.194	0.009	-0.082
6. 会社・組織の目標や方針は素晴らしい	0.728	0.174	0.045	-0.089	-0.04	-0.229	0.336	0.061
19. 上司や同僚は自分の仕事に積極的である	0.706	0.157	0.048	0.007	0.03	0.022	0.185	-0.215
29. 研修など、成長するための機会がある	0.634	-0.094	-0.031	0.024	-0.058	0.336	0.206	-0.095
44. 顧客の要望が高すぎる	0.603	0.016	0.19	-0.15	-0.258	0.009	-0.013	-0.158
13. 上司は信頼できる	0.586	0.047	0.015	0.141	0.161	-0.242	0.083	0.054
11. 積極的に採用活動を行っている	0.531	0.004	-0.046	-0.065	0.113	0.278	0.093	-0.328
12. 部下のやる気が感じられる	0.486	0.14	-0.002	0.033	0.125	0.326	0	-0.032
34. 周りからの要求が明確である	0.446	-0.041	-0.098	0.172	0.044	0.245	-0.223	0.2
20. 仕事に自分の意見は反映されている	0.431	0.165	0.077	-0.039	0.408	-0.043	-0.199	0.016
14. 私の職場の雰囲気は友好的である	0.419	-0.095	-0.091	0.016	0.163	0.118	0.077	-0.134
14. 同僚の多くに好感が持てる	0.412	0.115	0.046	0.144	0.115	0.353	-0.065	-0.062
16. 自分の上司を尊敬している	0.393	0.191	0.046	0.153	0.202	-0.226	0.009	-0.071
5. 困ったとき職場の同僚は頼りになる	0.372	-0.005	0.175	0.324	0.203	-0.09	-0.106	0.444
17. 仕事の内容は自分にあっていて	-0.192	0.851	-0.105	0.037	0.125	-0.205	0.072	0.027
42. 今の仕事は挑戦しがいのある仕事である	0.122	0.839	0.108	0.018	-0.151	-0.157	-0.021	0.015
41. 自分の技術・技能の進歩を実感している	-0.232	0.814	0.154	0.099	-0.095	0.057	0.036	0.063
18. 働きがいのある仕事だ	0.05	0.794	-0.018	0.057	0.051	-0.271	-0.08	-0.042
60. 仕事を通じて自分が人間的に成長している	0.171	0.783	0.091	0.16	-0.193	-0.164	-0.133	-0.179
39. 会社・組織のために最善を尽くしている	-0.134	0.767	0.177	-0.135	0.217	0.225	0.076	0.101
38. 自分の仕事は会社・組織に貢献している	-0.093	0.734	0.101	-0.142	0.275	0.112	0.166	0.115
59. 今の仕事には達成感を感じられる	0.126	0.703	-0.127	0.005	0.004	-0.253	-0.064	-0.126
43. 自分仕事は世の中のためになっている	0.123	0.648	0.083	-0.045	0.064	-0.036	0.086	0.056
30. 自分のチームは他のチームと比べて業績が高い	0.285	0.48	-0.095	-0.126	-0.09	0.253	-0.065	0.001
58. 更以上の地位に就きたい	0.136	0.479	-0.068	0.07	-0.233	-0.059	-0.262	0.213
45. 顧客との関係は良好である	0.089	0.464	-0.314	0.207	-0.007	0.16	0.126	-0.07
15. 周りから頼りにされている	0.196	0.458	-0.045	0.038	0.11	0.373	0.112	0.026
49. 友人と十分付き合いがある	-0.044	0.454	-0.061	0.013	0.003	0.034	0.16	0.096
50. 自分の趣味を楽しんでいる	0.057	0.388	-0.02	-0.038	0.103	0.1	-0.003	0.047
27. 部下は順調に成長している	0.141	0.346	0.125	0.099	0.074	0.226	0.118	0.018
1. 非常にたくさんの仕事をしなければならない	-0.09	0.087	0.866	-0.072	0.035	-0.032	0.154	-0.068
3. 一生懸命働かなければならない	0.162	0.05	0.844	0.058	-0.016	0.124	-0.093	0.001
26. 自分が忙しい状態が続いている	0.158	0.065	0.723	-0.147	-0.143	0.233	-0.105	0.094
2. 時間内に仕事が処理しきれない	-0.092	-0.113	0.72	-0.176	0.033	-0.019	0.11	-0.075
4. かなり注意を集中する必要がある	-0.123	0.099	0.642	0.15	-0.069	0.146	0.165	0.137
5. 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ	-0.2	0.15	0.614	0.154	0.018	0.148	0.155	0.041
6. 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない	-0.034	-0.104	0.594	0.338	-0.363	0.171	-0.027	0.044
12. 私の部署内で意見の食い違いがある	-0.101	-0.156	0.393	-0.013	-0.122	0.067	0.131	-0.07
6. 困ったとき配偶者・家族、友人等は頼りになる	-0.27	0.164	0.045	0.968	0.039	0.129	-0.06	0.037
9. 配偶者、家族、友人等は個人的な問題の相談を聞いてくれる	-0.027	-0.069	0.1	0.91	0.061	0.251	0.018	-0.032
3. 配偶者、家族、友人等と気軽に話することができる	-0.273	0.132	-0.133	0.708	0.095	0.307	0.066	0.031
7. 上司は個人的な問題の相談を聞いてくれる	0.265	-0.224	0.115	0.607	0.202	-0.101	0.017	-0.047
47. 家族関係は良好である	0.175	0.156	-0.18	0.588	-0.209	0.179	0.189	-0.058
46. 自分は家庭生活に満足している	0.16	0.207	-0.149	0.461	-0.196	-0.1	0.192	0.143
48. 家族は私の仕事を理解している	0.286	0.205	-0.03	0.426	-0.237	0.222	0.115	-0.015
17. 年上の部下がいる	0.193	-0.145	0.17	0.351	-0.05	0.099	-0.093	-0.112
8. 職場の同僚は個人的な問題の相談を聞いてくれる	0.262	0.044	0.006	0.325	0.221	0.164	-0.048	-0.053
13. 私の部署と他の部署とはうまが合わない	-0.261	0.067	0.237	-0.274	-0.053	0.104	0.076	-0.124
1. 上司と気軽に話することができる	0.172	-0.11	0.107	0.239	0.667	-0.059	0.041	0.004
9. 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	-0.133	0.255	-0.162	-0.028	0.652	-0.128	-0.036	0.043
10. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	0.083	0.231	-0.033	-0.045	0.639	-0.014	-0.056	0.111
2. 職場の同僚と気軽に話することができる	0.039	-0.174	0.065	0.351	0.596	0.337	0.019	0.002
8. 自分のペースで仕事ができる	-0.167	0.236	-0.294	-0.031	0.537	-0.117	-0.034	0.084
7. からだを大変よく使う仕事だ	0.093	0.18	0.222	0.113	-0.501	-0.046	-0.237	-0.073
11. 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない	0.194	-0.185	-0.098	0.042	-0.457	0.195	-0.209	-0.202
4. 困ったとき上司は頼りになる	0.296	-0.087	-0.006	0.346	0.379	-0.248	0.056	-0.016
15. 私の職場の作業環境(騒音、照明、温度、換気など)はよくない	0.021	0.137	0.196	-0.058	-0.232	0.019	-0.07	-0.021
33. 周りからの要求の程度が高すぎる	-0.049	0.329	0.223	-0.016	-0.021	0.565	-0.102	-0.073
25. 有給休暇が取りにくい	0.025	-0.065	0.22	0.015	-0.31	0.482	-0.262	0.012
28. 部下の中に成長しない人がある	-0.047	-0.128	0.015	0.23	-0.044	0.475	-0.149	-0.031
24. 職場内で忙しさに偏りがある	0.036	-0.204	0.345	0.037	0.028	0.428	0.186	0.159
31. 自分のチームは目標を達成している	0.244	0.29	-0.005	-0.038	0.14	0.376	-0.099	0.055
32. 自分のチームは他のチームから評価されている	0.316	0.244	-0.008	0.006	0.306	0.322	-0.11	0.159
40. 人生で挫折したことがある	-0.034	-0.07	0.239	0.137	-0.033	0.299	0.05	0.159
23. 職場全体に落ち着きが無い	0.145	0.233	0.293	-0.207	-0.184	0.295	-0.007	0.114
1. 会社・組織は常に新しいことに挑戦をしている	0.645	0.03	0.108	-0.123	0.117	-0.261	0.68	0.053
2. 会社・組織は成長している	0.343	0.218	0.091	0.209	0.11	-0.234	0.611	-0.107
4. 会社・組織の事業環境は変化が激しい	0.35	0.108	-0.007	-0.066	-0.165	0.08	0.466	-0.086
18. 年下の上司がいる	-0.088	-0.081	0.297	0.104	0.135	-0.149	0.401	0.02
3. 会社・組織の仕事は社会的にイメージが良い	0.301	0.084	0.03	-0.003	0.131	-0.037	0.368	-0.025
36. プレイングマネジャーの働き方が好きである	0.126	0.124	0.045	-0.083	0.191	0.029	-0.067	0.842
37. プレイングマネジャーの働き方に適性がある	0.002	0.191	0.091	0.041	0.209	0.02	0	0.801

Table7. マネジャー群の因子分析結果

### 6.2.3. モデルの確認

合成した目的変数と縮約した説明変数に対して重回帰分析を行った。ステップワイズ法にて目的変数に影響を与えている説明変数を抽出しモデルのベースを調査した。Amosを用いて重回帰分析と相関分析を繰り返し、共分散構造分析を行った。その結果それぞれのデータ群においてGFI及びAGFIが0.9以上、RMSEAが0.08以下の適合モデルを作成することができた。

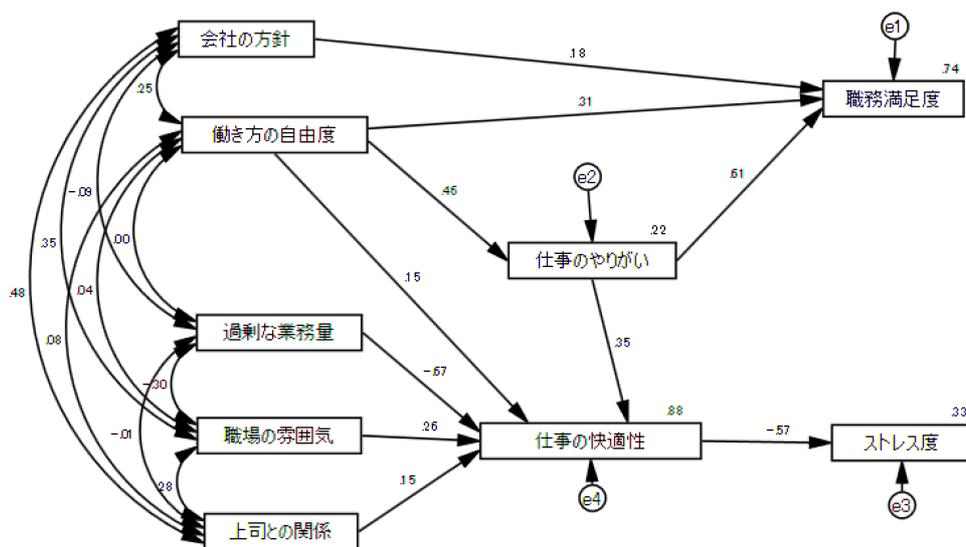


Figure9. プレイヤーの心理モデル

モデル	RMR	GFI	AGIF	PGFI
モデル番号1	0.498	0.944	0.844	0.336

モデル	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
モデル番号1	0.077	0	0.137	0.227

Table8. プレイヤーの心理モデルのデータ

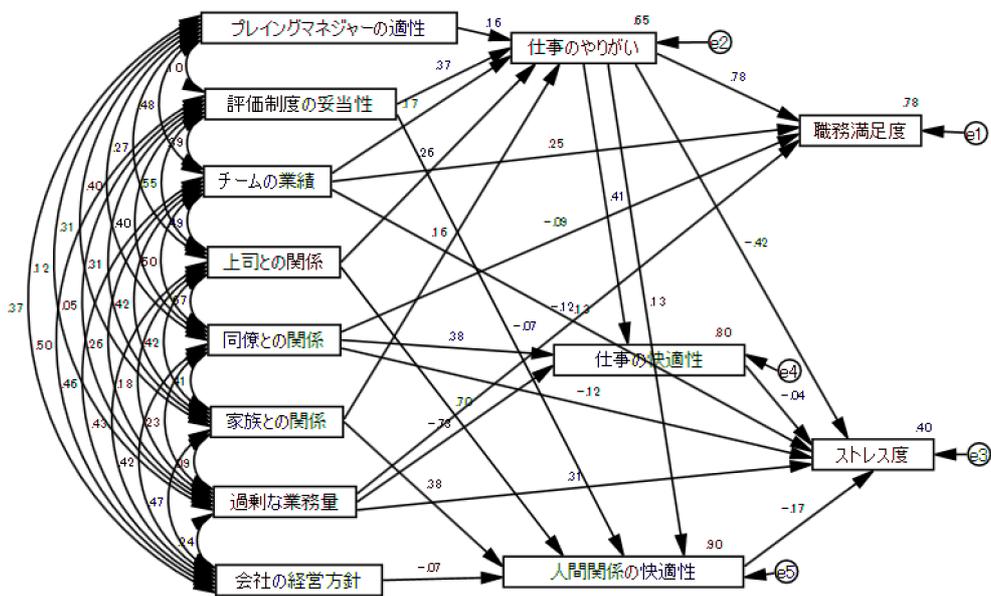


Figure10. プレイングマネジャーの心理モデル

モデル	RMR	GFI	AGIF	PGFI
モデル番号1	0.27	0.986	0.953	0.293

モデル	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
モデル番号1	0.03	0	0.053	0.923

Table9. プレイングマネジャーの心理モデルのデータ

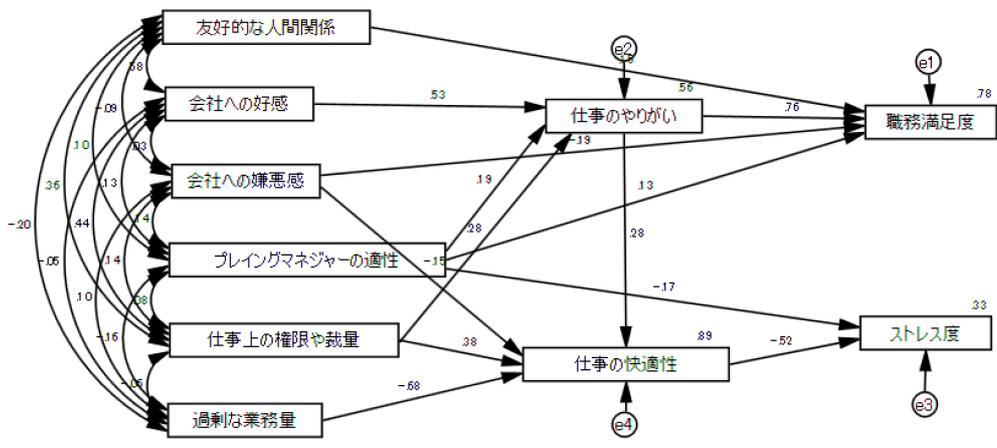


Figure11. マネジャーの心理モデル

モデル	RMR	GFI	AGIF	PGFI
モデル番号1	0.46	0.971	0.906	0.3

モデル	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
モデル番号1	0	0	0.082	0.785

Table10. マネジャーの心理モデルのデータ

#### 6.2.4. 心理モデルの比較

プレイヤーの心理モデル (Figure9) とプレイングマネジャーの心理モデル (Figure10)、及びマネジャーの心理モデル (Figure11) を比較する。プレイヤー及びマネジャーは人間関係に関する要因が少なく、自らと仕事に関する要因のみとなった。しかし、プレイングマネジャーは仕事に関する要因のほか、人間関係に関する要因が存在した。仮説 1 ではプレイヤー業務 80-100%のデータがストレスの高い傾向にあったが、プレイヤーの心理モデルが適用されることでストレスの原因は仕事に関することであることが判明した。また、プレイヤー業務 20-80%のデータはプレイングマネジャーのモデルが適用され、人間関係がストレスに大きく関係することが判明した。

#### 6.2.5. 仮説 2 と心理モデルの考察

仮説 2-1a と仮説 2-1b の「好み・適性」は直接「職務満足度」及び「ストレス度」に影響を及ぼすことはなく「仕事のやりがい」に影響を与えることが分かった。

仮説 2-2a と仮説 2-2b の「やりがい」は「職務満足度」と「ストレス度」に大きく影響を及ぼしていることが判明した。

仮説 2-3a と仮説 2-3b において「上司との関係」と「家族との関係」は「職務満足度」に直接影響を及ぼしておらず「仕事のやりがい」と「人間関係の快適性」に影響を及ぼしていた。

しかし「同僚との関係」は直接「職務満足度」と「ストレス度」に影響していた。

仮説 2-4a と仮説 2-4b の「業務量」は「職務満足度」と「ストレス度」に直接影響することが判明した。

アンケートには「部下との関係」を示す設問を用意したが、因子分析の結果では「部下との関係」を示す因子が認められず、「同僚との関係」因子に統合された。課長の悩みに関する調査(Figure3)では部下に関する悩みが多くあったが、因子では認められなかった。部下に対しての悩みが具体的であることから調査結果に反映されたが、実際にプレイングマネジャーの心理へ影響する対象は人間関係であると推察する。

プレイングマネジャーの心理モデル(Figure10)の影響の大きい数字を確認すると「職務満足度」は「仕事のやりがい」と「チームの業績」が大きく影響している。また、「仕事のやりがい」には「評価制度の妥当性」と「上司との関係」が影響しており、人間関係に関する上司、同僚、家族の中では上司の影響が大きいことが判明した。ストレス度も同様に「仕事のやりがい」の影響が大きく、次いで「過剰な業務量」が影響していた。

上記のことからプレイングマネジャーの「職務満足度」と「ストレス度」は下記因子の影響が大きいと言える。

- ・仕事のやりがい
- ・チームの業績
- ・評価制度の妥当性
- ・上司との関係
- ・業務量

### 6.2.6. 内的環境と外的環境の関係

プレイングマネジャーの「職務満足度」と「ストレス度」に関する因子を内的環境と外的環境に分類し関係性を整理する。

外的環境	内的環境
評価制度の妥当性	仕事のやりがい
チームの業績	プレイングマネジャーの適性
上司との関係	
同僚との関係	
家族との関係	
過剰な業務量	
会社の経営方針	

Table11. 因子の分類

「仕事のやりがい」は内的環境である「プレイングマネジャーの適性」と外的環境である「評価制度の妥当性」「チームの業績」「上司との関係」「家族との関係」の影響を受けている。

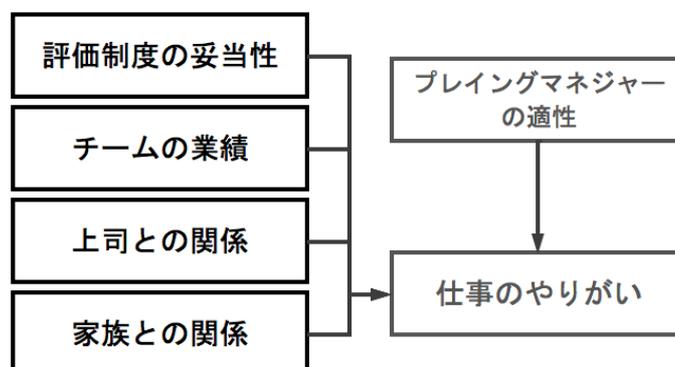


Figure12. 仕事のやりがいに対する影響

「プレイングマネジャーの適性」は外的環境である「チームの業績」「上司との関係」「同僚との関係」「家族との関係」「会社の経営方針」に対して相互に影響を及ぼしている。

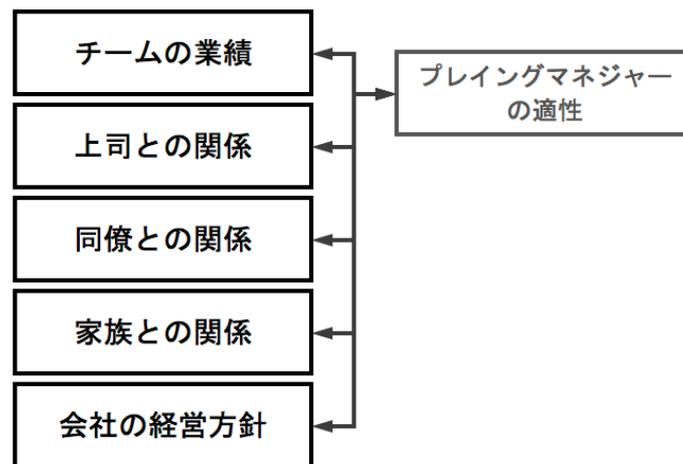


Figure13. プレイングマネジャーの適性に関する相互影響

このことから「プレイングマネジャーの適性」は外的環境から影響を受けて適性の認識が形成されると共に、適性の認識が外的環境に影響を及ぼしていることがわかる。また、「プレイングマネジャーの適性」が「仕事のやりがい」に影響しており、プレイングマネジャーの内的環境の中では大切な要因であることがわかる。

## 7. 改善に向けた提案

プレイングマネジャーの心理はプレイヤーやマネジャーと比較して人間関係が大きく影響している。また、他の要因ではチームの業績と評価制度の妥当性、及び業務量が影響している。このことから、人間関係を軸にしてプレイングマネジャーのストレス改善と職務満足度向上に向けた提案を行う。

### 7.1. 上司が小さな成功体験を与えて正のループを作る

「過剰な業務量」と「チームの業績」及び「評価制度の妥当性」はプレイングマネジャーの責任感の強さが起因してループ状態に陥ると推察した。例えば、チームの業績が悪い状態であり評価されない場合は評価されるようプレイングマネジャー自身が努力し業務量が増える。しかし業務量が増えてもチームの業績は向上せず評価制度の妥当性を疑う。といったループが考えられる。このループを負のループとせず、正のループとするためには上司によるサポートが必要不可欠である。定期的にプレイングマネジャーとその上司は直接話す機会を設け、上司は小さな成功体験を構築できるよう調整を行う。チームの業績が悪い場合は目標の再設定を行うことで、プレイングマネジャーが感じるチームの業績の達成度は改善する。業務量が多い場合も同様に目標の再設定を行うことで調整が可能である。また、小さな成功体験を積むことで評価に対して大きな認識の齟齬がなくなり、結果としてプレイングマネジャーは評価制度に妥当性を感じて納得感を与えることができる。このことから、上司はプレイングマネジャーに対して定期的に小さな成功体験を提供することを提案する。

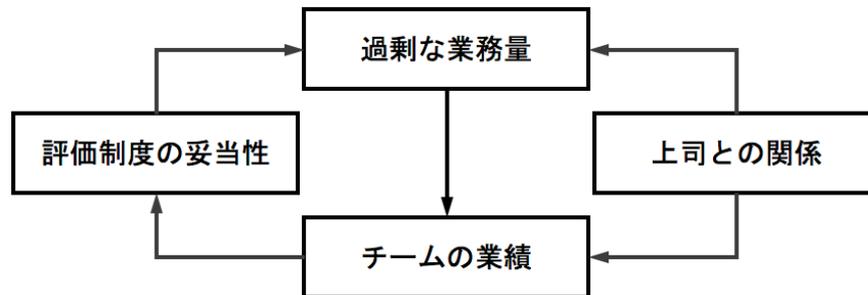


Figure14. 成功体験による正のループを生む提案の図

## 7.2. 3つ以上の部署が集まる食事会を推進し費用は会社負担とする

プレイングマネジャーの心理モデルでは「上司との関係」と「家族との関係」はそれぞれ「仕事のやりがい」と「人間関係の快適性」に影響を及ぼしており「職務満足度」と「ストレス度」には直接影響していなかった。しかし、「同僚との関係」は「職務満足度」と「ストレス度」に直接影響していた。このことから「同僚との関係」は会社組織内の雰囲気を作るために重要な要因と言える。仕事上付き合いのある同僚とは日々のコミュニケーションによって親睦を深められるが、仕事上付き合いのない同僚とはコミュニケーションが少なく部署間で価値観や認識の違いが発生する恐れがある。その違いが人間関係の希薄化につながり、会社組織内に関心のない人間関係が構築されると考えた。この問題を解決するために、3つ以上の部署が集まる食事会を推進し費用は会社負担することを提案する。同じ部署や2つの部署では仕事上の付き合いがあり、自主的に食事会などの親睦を深めていることが予想される。会社組織での人間関係が仕事上付き合いのある同僚のみとなった場合、仕事で悩みを相談できる相手が少なくストレスを感じる

ことが懸念される。3 つ以上の部署が集まる場においては会話の内容が抽象化され、その結果、仕事の話をして問題ないが直接の仕事には関係のない人間関係が構築され、程良い「同僚との関係」が実現できると考えた。また、情報漏洩の観点からも同じ会社組織の人間であればリスクは小さい。程良い人間関係を構築するきっかけとして3 つ以上の部署が集まる食事を会社が推進することを提案とする。

### 7.3. 人それぞれが自身の有給休暇取得奨励日を設定する

内的環境である「仕事のやりがい」と「プレイングマネジャーの適性」には「家族との関係」が共に影響している。「家族との関係」を良好にするため有給休暇を取得しやすくする制度を導入する企業が増えているが、任意のタイミングでの有給休暇の取得は未だ難しいと考えられている。また、家庭の問題に対して会社としての介入が難しい点が多く、企業としては対策の幅が限られている。その問題を解決するために、人それぞれが有給休暇取得奨励日を設定することを提案する。家族の誕生日や記念日など人それぞれ予め休暇を取得する日を設定しておき、組織的にその有給休暇の取得を奨励することで取得を促すことが可能となる。有給休暇を取得するきっかけを与えることにより、制度を大きく変えることなく有給休暇に対して寛容な文化を作ることができると考えた。

## 8. 結言

### 8.1. 本研究の成果

本研究ではプレイングマネジャーの職務満足度とストレスをより良い状態にするため、影響する因子を外的環境及び内的環境の観点から述べた。プレイングマネジャーに対して影響を与えられるのは外的環境のみであるため、プレイングマネジャーを部下に持つ上司や経営者に対して提案を目的とした研究となった。プレイングマネジャー特有の要因を特定することにより、プレイングマネジャーとプレイヤー及びマネジャーとの違いを明確にすることができた。また、プレイングマネジャーに与える環境の影響をモデル化することにより複雑な心理を読み解くことにつながり、プレイングマネジャーの心理解釈の一助となった。

### 8.2. 今後の課題

プレイングマネジャーの心理モデルを構築することで内的環境及び外的環境との関係性が明らかとなり、プレイングマネジャーは人間関係に関する因子が大きく影響していることが判明した。上司との関係、同僚との関係、家族との関係のそれぞれに対して提案を行ったが、これら提案を実施しプレイングマネジャーの職務満足度及びストレスに変化があるかの調査をする必要がある。調査の結果、人間関係がプレイングマネジャーの職務満足度とストレスに影響があることが判明すれば、増え続ける精神障害を減らすことに繋がるであろう。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、ご指導いただいた高野研一教授に感謝いたします。また、副査として本論文にご助言をいただきました五百木誠准教授に感謝いたします。

アンケートの作成では東瀬朗氏に助言をいただき、実施では楽天リサーチ社のご協力によりデータを得ることができました。

統計の方法に関して助言をいただいた河村智行氏、松隈優氏、そして日常の議論を通じて多くのご助言をいただいた高野研究室の皆様感謝いたします。

## 主要参考文献

福澤 菜恵・岩田 一哲 (2015)

「プレイング・マネジャーのストレスに関する実証調査-ミドル・マネジャーを中心に-」

箱嶋 俊哉・田端 真由美 (2009)

「プレイング・マネージャーとしてのコミュニケーション戦略」

細見 正樹 (2015)

「ミドルマネジャーの職場環境と従業員のワーク・ライフ・バランス

-部下の家庭生活・個人生活の充実に対する寛容度についての実証分析-

西村 孝史・西岡 由美 (2014)

「ミドルマネージャの役割が組織パフォーマンスに与える影響 -戦略的人的資源管理

の視点から-

学校法人 産業能率大学 (2016)

「上場企業の課長に関する実態調査」

小池 浩二 (2016)

「プレイングマネジャーの仕事」あさ出版

田島 弓子 (2010)

「プレイングマネジャーの教科書」ダイヤモンド社

野村総合研究所 (2008)

「モチベーション企業の研究」東洋経済

小田 利勝 (2007)

「ウルトラ・ビギナーのための SPSS による統計解析入門」プレアデス出版

小塩 真司 (2014)

「はじめての共分散構造分析 - Amos によるパス解析第二版」東京図書

## 付録

### インターネットアンケートフォーム

**SC1**  
**必須** あなたの職業に当てはまるものを選んでください。

- 1.専業主婦・主夫
- 2.パートタイム・アルバイト
- 3.会社経営者
- 4.正社員
- 5.契約・派遣社員
- 6.公務員（団体職員）
- 7.団体職員
- 8.自営業
- 9.無職
- 10.その他

**SC2**  
**必須** お勤めの業種について、当てはまるものをお選びください。  
※複数当てはまる方は、主な業種についてお答えください。

- 1.鉱業
- 2.建設業
- 3.製造業
- 4.電気業
- 5.ガス業
- 6.情報通信業
- 7.運輸業
- 8.卸売・小売業
- 9.金融・保険業
- 10.不動産業
- 11.飲食店・宿泊業
- 12.医療・福祉
- 13.教育・学習支援業
- 14.複合サービス事業（郵便局・協同組合など）
- 15.サービス業
- 16.NPO
- 17.公務員
- 18.その他

**SC4**  
**必須** お勤めの会社の従業員数について、当てはまるものをお選びください。

- 49人以下
- 50~99人
- 100~299人
- 300~999人
- 1,000~1,999人
- 2,000~4,999人
- 5,000~9,999人
- 10,000人以上

**SC3**  
**必須** あなたの役職について、当てはまるものを選んでください。

- 1. 役員
- 2. 部長以上
- 3. 課長
- 4. 係長
- 5. 主任・班長
- 6. 一般職
- 7. 契約・派遣社員
- 8. その他

**SC5**  
**必須** あなたの年収をお選びください。

- 200万円未満
- 200~400万円未満
- 400~600万円未満
- 600~800万円未満
- 800~1,000万円未満
- 1,000~1,500万円未満
- 1,500万円以上
- わからない・答えたくない

**SC6**  
**必須**

あなたの最終学歴をお選びください。

- 1.高校卒
- 2.高専卒
- 3.短大卒
- 4.専門卒
- 5.大学卒
- 6.大学院修了
- 7.その他

**SC7**  
**必須**

職種を選択してください。

※複数当てはまる方は、主な職種についてお答えください。

**企画・プランニング**

- 1.商品企画・商品開発
- 2.マーケティング
- 3.その他企画・プランニング

**販売・サービス・接客・調理**

- 23.販売・サービス・接客
- 24.調理
- 25.その他販売・サービス・接客

**研究・開発（大学・研究機関を含む）**

- 4.基礎研究
- 5.応用研究
- 6.技術開発
- 7.その他研究・開発

**クリエイティブ**

- 26.デザイナー
- 27.記者
- 28.編集・制作
- 29.その他クリエイティブ

**事務・スタッフ**

- 8.経営企画・事業企画
- 9.総務・業務
- 10.会計・経理・財務
- 11.広報・宣伝
- 12.営業事務・一般事務
- 13.秘書
- 14.受付・窓口
- 15.人事・採用・労務
- 16.法務・審査・特許・監査
- 17.購買・資材
- 18.その他事務・スタッフ

**専門・技術・技能・労務**

- 30.作業管理・保守管理
- 31.オペレーター・運転員
- 32.生産技術・品質管理
- 33.設計
- 34.工程管理・施工管理
- 35.技術員・作業員
- 36.その他専門・技術・技能・労務

**情報システム**

- 37.システムアナリスト・コンサルタント
- 38.設計・開発・プログラミング
- 39.保守・運用・監視・サポート
- 40.その他情報システム

**営業**

- 19.提案型営業
- 20.商品・サービス営業
- 21.技術営業
- 22.その他営業

**その他**

- 41.その他

**SC8 必須** あなたの仕事のスタイルについて、当てはまるものをお選びください。

- 1.ほとんど管理業務を行っている
- 2.どちらかといえば管理業務を多くを行っている
- 3.どちらかといえばプレイヤー業務を多く行っている
- 4.ほとんどプレイヤー業務を行っている

**SC9 必須** あなたの仕事のプレイヤー業務の割合について、当てはまるものをお選びください。

- 0~9% ❌
- 10~20% ❌
- 21~30% ❌
- 31~40% ❌
- 41~50% ❌
- 51~60% ❌
- 61~70% ❌
- 71~80% ❌
- 81~90% ❌
- 91~100% ❌

本調査開始

**Q1 必須** あなたの会社とあなたについて当てはまるものをお選びください。  
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1年未満	1~3年未満	3~5年未満	5~10年未満	10~15年未満	15~20年未満	20~25年未満	25~30年未満	30年以上
1. 創業からの年数 ➡	<input type="radio"/>								
2. 勤続年数 ➡	<input type="radio"/>								

**Q2 必須** あなたの生活について当てはまるものをお選びください。  
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	4時間未満	4～8時間未満	8～10時間未満	10～12時間未満	12～14時間未満	14時間以上
1. 家にいる時間（睡眠時間含む）	<input type="radio"/>					
2. 睡眠時間	<input type="radio"/>					
3. 勤務時間	<input type="radio"/>					

**Q3 必須** あなたの家族について当てはまるものをお選びください。  
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. はい	2. いいえ
1. 結婚している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 子どもがいる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4 必須** あなたが感じていることについて伺います。  
最も当てはまるものを「非常に当てはまる」「当てはまる」「やや当てはまる」「あまり当てはまらない」「当てはまらない」「全く当てはまらない」の6段階からお選びください。  
(矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. 全く当てはまらない	2. 当てはまらない	3. あまり当てはまらない	4. やや当てはまる	5. 当てはまる	6. 非常に当てはまる
1. 会社・組織は常に新しいことに挑戦をしている	<input type="radio"/>					
2. 会社・組織は成長している	<input type="radio"/>					
3. 会社・組織の仕事は社会的にイメージが良い	<input type="radio"/>					
4. 会社・組織の事業環境は変化が激しい	<input type="radio"/>					
5. 会社・組織の目標や方針は明確である	<input type="radio"/>					
6. 会社・組織の目標や方針は素晴らしい	<input type="radio"/>					
7. 仕事の成果が公平に評価されている	<input type="radio"/>					
8. 仕事の成果によって昇格する	<input type="radio"/>					
9. 会社・組織の昇格制度は妥当なものである	<input type="radio"/>					
10. 会社・組織の給与体系は妥当なものである	<input type="radio"/>					

	1. 全く当てはまらない	2. 当てはまらない	3. あまり当てはまらない	4. やや当てはまらない	5. 当てはまる	6. 非常に当てはまる
11. 積極的に採用活動を行っている →	<input type="radio"/>					
12. 部下のやる気が感じられる →	<input type="radio"/>					
13. 上司は信頼できる →	<input type="radio"/>					
14. 同僚の多くに好感が持てる →	<input type="radio"/>					
15. 周りから頼りにされている →	<input type="radio"/>					
16. 自分の上司を尊敬している →	<input type="radio"/>					
17. 年上の部下がいる →	<input type="radio"/>					
18. 年下の上司がいる →	<input type="radio"/>					
19. 上司や同僚は自分の仕事に積極的である →	<input type="radio"/>					
20. 仕事に自分の意見は反映されている →	<input type="radio"/>					

	1. 全く当てはまらない	2. 当てはまらない	3. あまり当てはまらない	4. やや当てはまらない	5. 当てはまる	6. 非常に当てはまる
21. 職場ではお互いが協力的で助け合っている →	<input type="radio"/>					
22. 仕事上のコミュニケーションが活発である →	<input type="radio"/>					
23. 職場全体に落ち着きが無い →	<input type="radio"/>					
24. 職場内で忙しさに偏りがある →	<input type="radio"/>					
25. 有給休暇が取りにくい →	<input type="radio"/>					
26. 自分が忙しい状態が続いている →	<input type="radio"/>					
27. 部下は順調に成長している →	<input type="radio"/>					
28. 部下の中に成長しない人がいる →	<input type="radio"/>					
29. 研修など、成長するための機会がある →	<input type="radio"/>					
30. 自分のチームは他のチームと比べて業績が高い →	<input type="radio"/>					

	1. 全く当てはまらない	2. 当てはまらない	3. あまり当てはまらない	4. やや当てはまらない	5. 当てはまる	6. 非常に当てはまる
31. 自分のチームは目標を達成している →	<input type="radio"/>					
32. 自分のチームは他のチームから評価されている →	<input type="radio"/>					
33. 周りからの要求の程度が高すぎる →	<input type="radio"/>					
34. 周りからの要求が明確である →	<input type="radio"/>					
35. 今の働き方をずっと続けたい →	<input type="radio"/>					
36. プレイングマネジャーの働き方が好きである →	<input type="radio"/>					
37. プレイングマネジャーの働き方に適性がある →	<input type="radio"/>					
38. 自分の仕事は会社・組織に貢献している →	<input type="radio"/>					
39. 会社・組織のために最善を尽くしている →	<input type="radio"/>					
40. 人生で挫折したことがある →	<input type="radio"/>					

	1. 全く当てはまらない	2. 当てはまらない	3. あまり当てはまらない	4. やや当てはまらない	5. 当てはまる	6. 非常に当てはまる
41. 自分の技術・技能の進歩を実感している →	<input type="radio"/>					
42. 今の仕事は挑戦しがいのある仕事である →	<input type="radio"/>					
43. 自分の仕事は世の中のためになっている →	<input type="radio"/>					
44. 顧客の要望が高すぎる →	<input type="radio"/>					
45. 顧客との関係は良好である →	<input type="radio"/>					
46. 自分は家庭生活に満足している →	<input type="radio"/>					
47. 家族関係は良好である →	<input type="radio"/>					
48. 家族は私の仕事を理解している →	<input type="radio"/>					
49. 友人と十分付き合いがある →	<input type="radio"/>					
50. 自分の趣味を楽しんでいる →	<input type="radio"/>					

	1. 全く当てはまらない	2. 当てはまらない	3. あまり当てはまらない	4. やや当てはまらない	5. 当てはまる	6. 非常に当てはまる
51. 自分のチームの仕事の職務内容に満足している	<input type="radio"/>					
52. 自分のチームの仕事の品質に満足している	<input type="radio"/>					
53. チームのマネジャーとしての仕事の職務内容に満足している	<input type="radio"/>					
54. チームのマネジャーとしての仕事の品質に満足している	<input type="radio"/>					
55. プレイヤーとしての職務内容に満足している	<input type="radio"/>					
56. プレイヤーとしての品質に満足している	<input type="radio"/>					
57. 私の仕事に対するモチベーション（やる気）は高い	<input type="radio"/>					
58. 更に上の地位に就きたい	<input type="radio"/>					
59. 今の仕事には達成感を感じられる	<input type="radio"/>					
60. 仕事を通じて自分が人間的に成長している	<input type="radio"/>					

**Q5** あなたの仕事について伺います。  
**必須** 最も当てはまるものをお選びください。  
 （矢印方向にそれぞれひとつだけ）

	1. 全く当てはまらない	2. 当てはまらない	3. あまり当てはまらない	4. やや当てはまらない	5. 当てはまる	6. 非常に当てはまる
1. 非常にたくさんの仕事をしなければならない	<input type="radio"/>					
2. 時間内に仕事が処理しきれない	<input type="radio"/>					
3. 一生懸命働かなければならない	<input type="radio"/>					
4. かなり注意を集中する必要がある	<input type="radio"/>					
5. 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ	<input type="radio"/>					
6. 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていなければならない	<input type="radio"/>					
7. からだを大変よく使う仕事だ	<input type="radio"/>					
8. 自分のペースで仕事ができる	<input type="radio"/>					
9. 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	<input type="radio"/>					

	1. 全く当てはまらない	2. 当てはまらない	3. あまり当てはまらない	4. やや当てはまらない	5. 当てはまる	6. 非常に当てはまる
10. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
11. 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
12. 私の部署内で意見のくい違いがある	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
13. 私の部署と他の部署とはうまが合わない	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
14. 私の職場の雰囲気は友好的である	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
15. 私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
16. 自分は今の仕事に満足している	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
17. 仕事の内容は自分にあっている	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
18. 働きがいのある仕事だ	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

**Q6 必須** 最近1か月のあなたの状態について伺います。  
 最も当てはまるものをお選びください。  
 （矢印方向にそれぞれひとつだけ）

	1. 全く当てはまらない	2. 当てはまらない	3. あまり当てはまらない	4. やや当てはまらない	5. 当てはまる	6. 非常に当てはまる
1. 活気がわいてくる	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
2. 元気がいっぱいだ	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
3. 生き生きする	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
4. 怒りを感じる	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
5. 内心腹立たしい	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
6. イライラしている	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
7. ひどく疲れた	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
8. へとへとだ	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
9. だるい	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
10. 気がはりつめている	→ <input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

	1. 全く当てはまらない	2. 当てはまらない	3. あまり当てはまらない	4. やや当てはまる	5. 当てはまる	6. 非常に当てはまる
11. 不安だ →	<input type="radio"/>					
12. 落ち着かない →	<input type="radio"/>					
13. ゆうつだ →	<input type="radio"/>					
14. 何をしても面倒だ →	<input type="radio"/>					
15. 物事に集中できない →	<input type="radio"/>					
16. 気分が晴れない →	<input type="radio"/>					
17. 仕事が手につかない →	<input type="radio"/>					
18. 悲しいと感じる →	<input type="radio"/>					
19. めまいがする →	<input type="radio"/>					
20. 体のふしぶしが痛む →	<input type="radio"/>					

	1. 全く当てはまらない	2. 当てはまらない	3. あまり当てはまらない	4. やや当てはまる	5. 当てはまる	6. 非常に当てはまる
21. 頭が重かったり頭痛がする →	<input type="radio"/>					
22. 首筋や肩がこる →	<input type="radio"/>					
23. 腰が痛い →	<input type="radio"/>					
24. 目が疲れる →	<input type="radio"/>					
25. 動悸や息切れがする →	<input type="radio"/>					
26. 胃腸の具合が悪い →	<input type="radio"/>					
27. 食欲がない →	<input type="radio"/>					
28. 便秘や下痢をする →	<input type="radio"/>					
29. よく眠れない →	<input type="radio"/>					

**Q7 必須** あなたが周りの人をどのように感じているかを伺います。  
 最も当てはまるものをお選びください。  
 (矢印方向にそれぞれひとつだけ)

	1. 全く当てはまらない	2. 当てはまらない	3. あまり当てはまらない	4. やや当てはまる	5. 当てはまる	6. 非常に当てはまる
1. 上司と気軽に話すことができる →	<input type="radio"/>					
2. 職場の同僚と気軽に話すことができる →	<input type="radio"/>					
3. 配偶者、家族、友人等と気軽に話すことができる →	<input type="radio"/>					
4. 困ったとき上司は頼りになる →	<input type="radio"/>					
5. 困ったとき職場の同僚は頼りになる →	<input type="radio"/>					
6. 困ったとき配偶者、家族、友人等は頼りになる →	<input type="radio"/>					
7. 上司は個人的な問題の相談を聞いてくれる →	<input type="radio"/>					
8. 職場の同僚は個人的な問題の相談を聞いてくれる →	<input type="radio"/>					
9. 配偶者、家族、友人等は個人的な問題の相談を聞いてくれる →	<input type="radio"/>					