



予算参加とストレス変数との 関係性分析の考察

志 村 正

志 村 正
文教大学情報学部教授
宮城県出身
慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学

キーワード

プレッシャー・デバイス、予算参加、ジョブ
関連緊張 (JRT)、ストレッサー、職業性スト
レス・モデル、ソーシャル・サポート、覚醒
モデル、予算強調

I はじめに

予算が人間のメンタル的側面に与える影響は、予算に対する心理学的アプローチとして考察されてきた。その最初のものはクリス・アージリス (Argyris, 1952) の研究である。アージリスは予算が従業員のメンタル状態 (mental states) と行動にマイナスの影響を与えることを提示した。つまり、アージリスは予算がプレッシャー・デバイスとして働いたことを指摘している。

では、なぜ予算に対してプレッシャーを感じるのでしょうか。もちろん、予算そのものはストレス要因とはならない。予算をめぐるさまざまな仕組み、制度がストレス要因になるということだろう。人々が予算プレッシャーを感じるの、例えば、予算達成度が賃金に反映される、

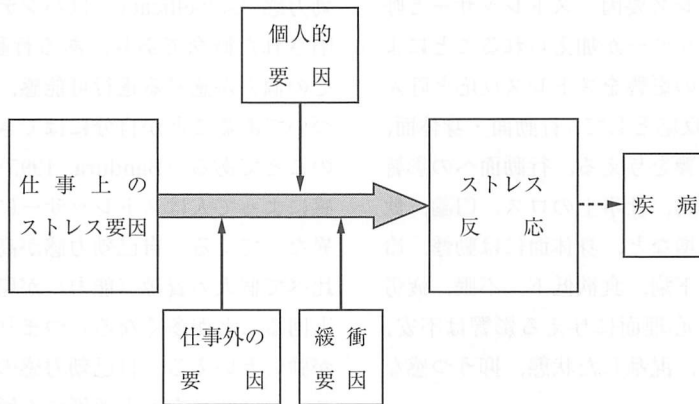
予算未達に対する合理的な説明を求められるからとか、予算達成が重視される組織文化なり企業風土があるとかであろう。

予算目標 (budgetary targets) のレベルが高すぎて達成できそうもないという場合があるかもしれない。しかし、プレッシャーと感じるかどうかは予算目標のレベルに依存するのであろうか。予算目標が高いと感じるか低いと感じるかは、その人の過去の経験や記憶、自己の能力認知などによって判断され、これらに照らしてそれが自分にとってきわめて達成の困難なものと認知する場合に、ストレスは強まると考えられる。このことは、同じ予算目標のレベルであっても、それをストレスの原因 (ストレッサー) と見るかどうかは、その人によって異なるということである。

ホフステードは、ある程度のプレッシャーは健全であるが、過大なプレッシャーはかえって個人に非常な逆効果 (例えば、不安、不眠症、胃潰瘍などの心身疾患、さらに家庭の崩壊など) をもたらす原因になるという (Hofstede, 1967, p. 127)。ホフステードはプレッシャーにはレベルがありどんなプレッシャーも良くないわけではないことを示唆している。これは心理学によるストレス研究の成果とも符合する。

図 1 は、アメリカ労働安全保健研究所 (National Institute for Occupational Safety Health: NIOSH) の職業性ストレス・モデルを示したものである (各要因の詳細は省略している) (Hurrell and McInaney, 1988, pp. 27-28)。こ

図1 NIOSHIの職業性ストレス・モデル



のストレス・モデルでは、「仕事上のストレス要因」つまりストレッサーとして13要因が取り上げられている。「物理化学的環境」⁽¹⁾「役割葛藤」「役割曖昧さ」「対人葛藤」「仕事の将来の曖昧さ」「仕事のコントロール」「雇用の機会」「量的な労働負荷」「労働負荷の変動」「人々への責任」「技術の低活用」「認知的要求」「交代制勤務」である。このほかにも「仕事への適性」,「仕事上のノルマ」などがあげられよう。物理化学的環境を除く要因は心理社会的要因と呼ばれる。これらの要因はストレス変数と捉えることができる。これによると、「個人の要因」(年齢, 性別, 職種, 性格特性など), 「仕事外要因」(家庭問題など), 「緩衝要因」(上司や友人, 家庭からのサポート) がモデレーター変数としてあげられる。前二者はストレス反応の促進要因とも抑制要因ともなるが, 最後者は抑制要因となる。ストレス反応は, 身体面, 行動面, そして心理面に現れる。このモデルはストレスと予算との間の関係をリサーチする際, さらにこれまでのリサーチ結果を説明する際に有益な示唆を与えるものと考えられる。つまり, その人がそのときに置かれたメンタル状態, 家庭事情, 他からの支援(ソーシャル・サポート)の有無によってもプレッシャーの度合いが変わっ

てくるということである。

本稿は, 特に予算参加が人間のストレスにどのような影響を与えるかに焦点を絞って考察していくことにする。心理学の分野ではストレスに関する研究も進歩しており, その研究成果に照らして, 予算に対する行動科学的研究に内在している問題点を探っていきたい。

Ⅱ ストレス概念

では, ストレスとは何か。心理学をベースとする予算研究者はストレスをどのように捉え, どのように測定しているのだろうか。心理学ではストレス概念に変遷があり, 様々な説明モデルが開発されてきている。研究者たちはそのモデルに基づいて理論展開している。

心理学の文献では, 一般には, 何らかの外部からの刺激が身体に加えられた結果, 身体が示した歪みや変調をストレスと呼んでいる(メンタルケア協会, 2007)。ラザラスら(Lazarus & Folkman, 1984)は, 心理的ストレスを「ある個人の資源に負荷を負わせる, ないし資源を超えると評定された要求」と定義している。つまり, ある職務を果たしたり, 目標を達成する上で自分にはその能力がないと認知したときに感

じられる負荷のことと解される。外部から加えられる刺激をストレス要因、ストレッサーと呼んでおり、ストレッサーが加えられることによって起こる身体への影響をストレス反応と呼んでいる。ストレス反応として、行動面・身体面、および心理面に影響を与える。行動面への影響として、遅刻、欠勤、仕事上のロス、口論、飲酒量・喫煙量の急増など、身体面には動悸、冷汗、胃痛、頭痛、下痢、食欲低下、不眠、疲労感、めまいなど、心理面に与える影響は不安、緊張、恐れ、怒り、混乱した状態、抑うつ感などがある。

同じ刺激であってもすべての人がその刺激を同じくストレスと感じたり同じ反応を示すわけではない。それゆえに、ストレッサーとはある個人が負荷あるいは脅威と感じる刺激と定義した方がよいであろう。ここに個人のストレス耐性が関係してくる。

組織・社会心理学では、認知的不協和 (cognitive dissonance) が存在するときにストレスが発生するという。アージェリスは予算を達成することへのプレッシャーが従業員の心に認知的不協和をもたらすと述べている (Argiris, 1952)。ラザラスら (Lazarus & Folkman, 1984) は環境からの要求と個人資源とがバランスされている場合には、その個人にとってはストレッサーとはならず、そのバランスが崩れるとき、つまり環境からの要求が個人の資源を超えときにストレッサーとなり得るとしている。

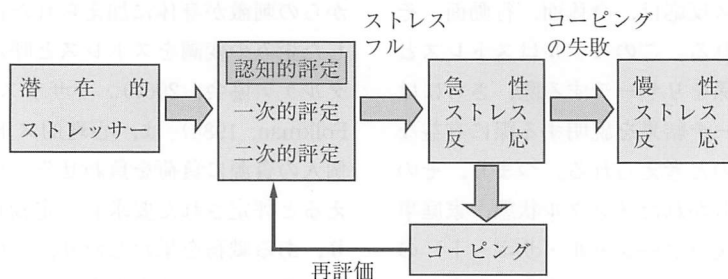
個人の資源は自己効力感とも関連する。自己効力感 (self-efficacy) はバンデューラによって提唱された概念であり、ある行動を起こす前に、その個人が感じる遂行可能感、過去の経験に基づいてあることが自分にはできると見なす信念のことである (Bandura, 1995)。この自己効力感によって人はストレッサーに対処する程度が異なってくる。自己効力感が高い人は低い人に比べて個人の資源 (能力) が環境からの要求を上回ることが多くなる。つまり、ストレス耐性が強いといえる。自己効力感の高い人は、仕事ストレッサーを過小評価する傾向がある。

ストレッサーからストレス反応に至るまでのプロセスを簡単に示すと、ストレッサー→認知・評定→コーピング→ストレス反応となる。ラザラスらはこのプロセスを厳密に図2のように描いている⁽²⁾。

図2において、潜在的ストレッサーは、心理的ストレスの候補者に過ぎず、認知的評定のプロセスで候補者からの要求が個人の資源を上回ると評定されたときに、それは心理的ストレッサーとなる。図ではこの認知的評定は一次と二次に分類されている。これは、第一次でストレッサーが脅威的と感じたとしてもコーピング方略 (coping strategy) で何とか対処できるという自信が起こればストレス反応は軽減されるが、対処できないと感じれば再びストレスとして認知されることを表している⁽³⁾。

ストレスへの対処はストレス・コーピングと

図2 ラザラスらの心理学的ストレス・モデル



呼ばれる。コーピングは、心理的ストレスとなった刺激やそこから生じた情動を処理するためのプロセスであり、その方法がコーピング方略である。

ラザラスとフォルクマンによると、コーピング方略には問題焦点型コーピングと情動焦点型コーピングがある (Lazarus & Folkman, 1984)。前者は問題となっているストレスを取り除くことを目的とし、後者はストレスによって引き起こされる怒りや不安などの情緒不安定を低減させることを目的としている。ストレスのもととなっているいやな仕事を早く片付けるというのは問題焦点型コーピングの例であり、親しい友人や家族に話を聞いてもらうことは情緒的コーピングの例である。問題焦点型コーピングのほうが好ましいといえる。実際には人々はストレスに対していずれかのコーピングを使い分けたり併用したりして対処する。また、両者を明確に区別できない場合もある。なぜなら、コーピング方略を使用する個人の意図や目的、使用される文脈の背景に依存するからである (小杉, 2002, pp. 45-48)。

生体は危険な事態に遭遇すると身を守るために心身に防衛反応が生じる。まず、危険な事態に警戒するため覚醒水準は高まる。ストレスに対する防衛反応は時間とともに、警告反応期→抵抗期→疲憊期と変化する。警告反応期では最初は抵抗力が大きく低下するが生体は防衛のために戦闘態勢を整え、覚醒水準が高くなり安定した抵抗期へと移行する。この抵抗期では心身の活動が活発となり一定の安定が保たれる。しかし、外的刺激が長期にわたるに及んで適応エネルギーは枯渇し、再び抵抗力が極端に低下し、ストレス反応が現れ、抑うつ感や無気力感が顕著になる。

心理学をベースとする予算研究者は、心理学でのストレスに関する議論を踏まえた概念をリサーチ・モデルに用いている。

ケニスによると、職務関連緊張 (Job Related

Tension: 以下, JRT とする) とは「職務環境において心理的にストレスフルな状態から生ずる緊張」を表す (Kenis, 1979, p. 712)。ストレスと緊張とはどのような関係があるのか。前述のように、緊張はストレス反応の一種であるので、広くストレスの範疇に含めることができる。キャプランらは職務ストレスを「個人に脅威を与えるような職務環境の特性のことである」と定義し、その脅威は個人が充足することのできない要求か、タスク要求を充足するための個人の資源の不足のいずれかであるとしている (Caplan et al., 1975, p. 3)。

では、ストレスはどのようにして測定されるのだろうか。この種の調査では質問紙調査が多く用いられている (個別面接と併用されることもある)。ホップウッド (Hopwood, 1972) やオトレイ (Otle, 1978)、ハースト (Hirst, 1983) は、ミシガン大学社会研究所 (the Institute for Social Research at the University of Michigan) が開発したスケールを利用した。ボットガーら (Bottger & Hirst, 1988) は職務ストレスをカーンら (Kahn et al., 1964) の開発した15質問項目を用いて、7点リッカート・スケールで測定している。ここでは、シールドズら (Shields et al., 2000, p. 200) のアンケート調査で用いられた JRT に関する質問項目を表 1 に掲げる。これらの質問に対する回答は、1 = Never, 2 = Rarely, 3 = Sometimes, 4 = Often, 5 = Almost Always の 5 件法となっている。この質問項目は、コントロール度合(1)、役割曖昧さ(2と8)、役割葛藤(4)などと関連している。これらは、NIOSH ストレス・モデルで挙げられているストレスの例にほかならない。

予算の逆機能的行動は、予算目標の達成、業績評価における予算強調からくるプレッシャー、不安、予算目標未達への恐れに対するコーピングの結果と考えられる (Hopwood, 1974)。緊張が増えるにつれ、個人は逆機能的行動 (抵抗、厳格な官僚的行動、戦略的行動、不適切な

表1 JRTに関する質問項目

1. あなたは、あなたに割り当てられた責任を実行するのにあまりにも権限が小さいと考えている。
2. あなたの職務の範囲と責任が明確になっていない。
3. あなたは通常の仕事日中にはとても終えることができないほど仕事量がきついつと感じている。
4. あなたはいろいろな人たちのコンフリクトのある要求を満足させられないと思っている。
5. あなたの上司があなたについてどう考えているのか、あなたの業績をどう評価しているのか知らない。
6. あなたはあなたの職務を実行するのに必要な情報を入手できない。
7. あなたに影響を与える直属の上司の意思決定とアクションに影響を与えることができないと感じている。
8. あなたとともに働く人々があなたに何を期待しているのか知らない。
9. あなたが行わなければならない仕事量が多く、仕事をいかに上手に行うかなど考えられない。

(Shields et al.,2000,p.200)

データ報告)に従事することによって緊張から逃れようと図る (Hopwood, 1973)。ハースト (Hirst, 1981) は、マネジャーが逆機能的行動に訴えて高いレベルのJRTに対処すると述べている⁽⁴⁾。

Ⅲ 先行研究のレビュー

1. 分析のステージ

コバレスキーら (Covaleski et al, 2003, 8-9) は、これまでになされてきた心理学をベースとする予算研究を、変数間の因果モデルの様式から3つの段階に区分している。ステージ1は独立変数 (予算変数) と従属変数との一方向的な直線的因果モデル, ステージ2は一方向的な相互作用 (順序ありと順序なしがある) 因果モデル, ステージ3は2つのステージでは従属変数

であったメンタル状態を媒介変数とする因果モデルである。そして、これらの心理学的な研究の特性を表2のように指摘している。ストレス変数との関連でこれらのステージに当てはめるなら、ステージ1では他の変数とは独立した従属変数として、ステージ2では他の変数と関連する媒介変数として、ステージ3では他の変数から独立した媒介変数としての役割を持たされている。

これまでのリサーチでは、ストレス変数として、予算プレッシャー (Onsi, 1973), 職務関連ストレス (job related stress) (Shields et al., 2000), JRT (Hopwood, 1972; Kenis, 1979; Hirst, 1981), 職務ストレス (Bottger & Hirst, 1988) などが採用されてきた。本稿ではこれらのストレス関連変数を「ストレス」として一括的に捉えることにする⁽⁵⁾。コバレスキーらの指

表2 予算の心理学的研究の特性

- ・ 主要な研究課題……………予算実践が個人のメンタル状態、行動および個人業績にどのような影響を及ぼすか。
- ・ 分析レベル……………個人。しばしば上司一部下のコンテキストの中での部下に焦点が当てられる。
- ・ 合理性仮説……………制約された合理性。満足仮説
- ・ 均衡仮説……………ひとりの人の認知的整合性
- ・ 予算変数……………参加的予算, 予算困難性, 業績評価における予算強調, 予算ベースの報酬
- ・ 非予算変数……………1. メンタル状態: 態度, モチベーション, (職務) 満足, ストレス
2. コンテキスト: タスク不確実性
3. 行動:ゲーミング
4. 業績: 個人, 管理者

(Covaleski et al., 2003, pp. 8-9. 一部省略)

図3 ポップウツドの分析モデル



摘するステージ3の様式にあるように、近年のリサーチ・モデルでは、概してこの心理的要因を予算変数と業績との媒介変数あるいはモデレーター変数 (intervening variables or moderator variables) として取り扱っている。

これまで、心理学をベースとする予算研究は、ほとんどもっぱら「予算実践 (特に予算参加、予算による業績評価、予算を基礎とする報酬) が個人のメンタル状態、行動、および業績に影響を与えるかどうか」という質問に答えることに焦点を当ててきた (Covalesski et al., 2003, p. 28)。ここで、メンタル状態の中には態度、モチベーション、(職務) 満足度、およびストレスが含まれている。

表2にあるように、予算の心理的研究の特徴は上司と部下との関係に分析の焦点を当てている。例えば、ポップウツド (Hopwood, 1972) は、上司の管理者が部下の業績評価に予算をどの程度重視するか (予算強調) によって、部下のメンタル状態、行動、業績にどのような影響を与えるかを調査した。ポップウツドの分析モデルは図3のようになっている⁽⁶⁾。

それによると、予算目標の達成度により業績を評価することを重視する予算拘泥型の業績評

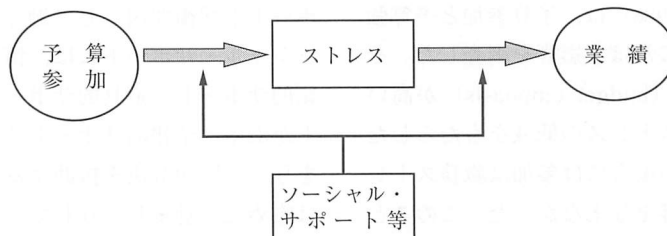
価スタイル (Budget-Constrained performance evaluation style: BCスタイル) が他の2つのスタイル——利益意識型 (PCスタイル) と非会計型 (NAスタイル)⁽⁷⁾——よりもストレスがもっとも大きく、業績も良くなかったという結果を得た。しかし、オトレイ (Otlely, 1978) の追試では、それとは逆の結果が出た。なぜそのような正反対の研究結果になったのかについて、その原因がハースト (Hirst, 1981) などによって考察されてきた⁽⁸⁾。

2. 予算参加とストレス

以下において、図4の単純モデルを想定して、これまでになされてきた研究成果をレビューしながら私見を述べていきたい。

カラセック (Karasek, 1990) は、業務に関する裁量権や仕事をコントロールできる程度によってもストレス反応の量は変化すると考え、「仕事の要求度-コントロール・モデル (Job Demand-Control model)」なる職場ストレス・モデルを提唱した。このモデルでは、職場ストレス・モデルとして、仕事の要求度とコントロール (意思決定の裁量範囲) の2要因を想定し、仕事におけるコントロールに比べて要求度が多い

図4 本稿の単純モデル



ほど、ストレス反応が生じやすく、仕事の要求度が高くコントロールの低い「高ストレイン (high strain) 群」では、抑うつ感をはじめとするストレス反応が最も高い。つまり、コントロールの無さはストレス要因 (NIOSH モデルのストレッサーの一つ) となる。意思決定への参加はこのコントロール感を高めると考えられる。なぜなら、参加は意思決定の裁量範囲を拡大するからである。後述するタスク要求・業務遂行能力モデルをベースとしたビーア (Beehr, 1985) のリサーチでは、意思決定への参加が職務関連ストレスを減少させることを示している。

作業職場にはストレスを感じさせる要因がたくさん存在している。例えば、仕事の量と質、役割や地位の変化、仕事上の失敗、過重な責任の発生、事故や災害の発生、対人関係、仕事への適性、職場の雰囲気、コミュニケーションの欠如などがある。予算制度もその一つとなり得る。予算を達成することが強く求められる企業環境、職場の雰囲気のもとでは、とくにストレスの度合いが強くなる。

予算参加 (budget participation) を独立変数としストレスを従属変数として、両者の関係について調査してきた例は多くはないが、概して、ビーアの結果と一致する。例えば、ケニス (Kenis, 1979, p. 716) は、予算参加と JRT との間に強い負の関係が認められたことを示している。すなわち、高い予算参加は JRT を低めるのに効果がある。

この関係に対して、他にいくつかの変数を追加したりサーチが行われた。ボットガーら (Bottger & Hirst, 1988) は、予算参加と予算強調が職務ストレスに及ぼす影響を調査した。その結果、予算強調 (budget emphasis) が高い場合、参加は職務ストレスの低減をもたらしたが、予算強調が低い場合には参加は職務ストレスにそのような影響を与えなかった。このことから、ボットガーらのリサーチからは、予算強

調が必ずしも高いストレスと関連するわけではないことが明らかになった。BC スタイルによる業績評価が他のスタイルに比べて最も JRT が高かったというホップウッドの結論とは異なる結果がもたらされた。ブラウネルら (Brownell & Hirst, 1986) は、予算参加と予算強調との相互作用が JRT にのみ、しかもタスク不確実性 (コンテキスト) の低い状況においてのみ作用することを指摘した。つまり、高い (低い) 参加と高い (低い) 予算強調の組み合わせが低いタスク不確実性下で JRT を低める (高める) のに効果的であるという仮説が支持された。

図 1 の NIOSH の職業性ストレス・モデルでは、役割曖昧さ (role ambiguity) が「仕事上のストレス要因」として挙げられていた。予算研究では役割曖昧さを変数としたリサーチはきわめて少ないが、予算参加によって部下の組織上の役割が明確にされる。それによってどんな行動をとるべきかが見通せるから、役割曖昧さが減少し、それゆえストレス、JRT が低下するという効果が指摘されている。さらには、役割曖昧さの高い従業員、つまり自分の義務と責任を十分に理解していない従業員は意思決定を行うのを躊躇し、試行錯誤による学習に依存するという (Chenhall & Brownell, 1988, p. 226)。ここでは、予算参加が役割曖昧さとストレスとの間の関係を緩和するモデレーターとしての役割を果たす。

上司や同僚などがソーシャル・サポートになるかどうかはこの場合特に重要な要素である。図 1 のストレス・モデルでは、ソーシャル・サポートが緩衝要因として働くことを示した。ソーシャル・サポートには、情理的サポート、情緒的サポート、道具的サポート、評価的サポートがある。情理的サポートは必要な知識や助言を与え、問題解決を援助する。情緒的サポートは慰めたり励ましたりして、やる気を起こさせる。道具的サポートは問題解決のために実際に

手助けすることである。評価的サポートは努力を誉めたり、仕事のフィードバックを行って仕事ぶりや業績を適切に評価してあげることである。

このソーシャル・サポートは外部からの刺激をストレスと評定したり、コーピング方略からストレス反応に至るプロセスにおいて、ストレスの強さと反応を弱める働きをする点で緩衝要因となる。ストレスの強さが強まればストレス反応も大きくなるが、ソーシャル・サポートによってストレス反応は軽減される。

ソーシャル・サポートに加えて、職務満足感もストレス反応を軽減する緩衝要因として働く。職務満足感 (job satisfaction) は「個人の仕事の評価や仕事の経験からもたらされる喜ばしいもしくは肯定的な感情」(Locke, 1976) と定義される。一般に、職務満足感が高いと業績も高くなり、職務満足感が低いと仕事の生産性が低下する傾向が指摘される。職務満足感が低いと欠勤 (absenteeism) や離職率 (turnover) が高くなる。したがって、従業員や管理者の能力発揮ができるように仕事の質を改善したり職場における良好な人間関係を確保して、職務満足感を高めることが業績に良い影響を与えるものと考えられる。

この点に関して、ハーズバーグ (Herzberg, 1966) は、職務満足感に影響を与える要因を研究した。さまざまな職業の従業員と管理者 (1685人のサンプル) との面接調査をもとに、

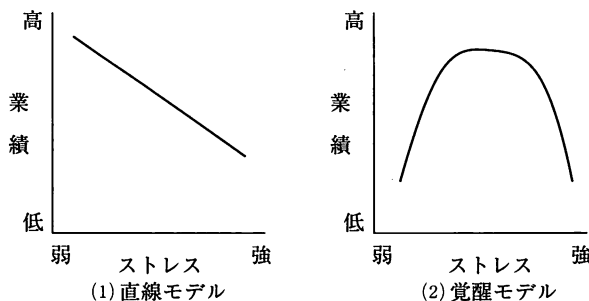
職務満足感に関連する要因が整理された。その結果、職務満足感をもたらす要因として、達成、達成の承認、仕事そのもの、責任、そして成長ないし承認が抽出され、それらを動機づけ要因 (motivator) とよんだ。これに対して、職務不満足をもたらす要因は、企業の施策と管理、監督、対人関係、作業条件、給与、身分、福利厚生であり、これらを衛生要因 (hygiene factor) とよんだ。衛生要因は不適切であると職務不満足感を引き起こすが、たとえ適切であっても満足感を高めることにはならない。動機づけ要因は十分に良く機能すれば満足感が高まる。彼は、仕事への満足と不満足はメンタル状態に左右されると考えた。サイモンズがいみじくも指摘しているように、ハーズバーグの理論の背景には職務満足感の向上が業績の向上につながるという前提がある (Simons, 1995, p. 23)。

3. ストレスと業績

ストレスと業績 (生産性、作業能率など) の関係については、概念的には、4つのタイプが考えられる (Jamal, 1985, p. 410)。正の線形、負の線形、逆U字型曲線、および無関連である。このうち、一般的なのは負の線形と逆U字型曲線であろう (図5)。前者はストレスと業績との間に負の関係を仮定する。後者は覚醒モデル (arousal model) である。

覚醒モデルは、いわゆるヤーキーズ・ドッドソンの法則 (Yerkes-Dodson Law)⁽⁹⁾の変形であ

図5 ストレスと業績との関連モデル



る。このモデルでは、ストレスという刺激がモチベーションの覚醒を高め、努力を集中し業績を向上させるが、あるストレス・レベルを超えるとストレスを処理することにも精力を振り向けなければならなくなるため、努力が拡散し業績は低下すると仮定される。このモデルでは、個人にとって最高の業績をあげる最適なストレス・レベルがあると仮定する。覚醒モデルを検証することは容易ではない。

覚醒モデルの一般化も難しい。被験者がどのレベルのストレスを抱えているかは主観的になりなかなか客観的に測定できないからである。被験者は自分のストレスにさえも気づかない場合がある。このような場合、被験者はストレスが低いと考えるかもしれない。ストレスの強さをどのように客観的に判断するのであろうか。調査実施者としてストレスの強さをどのようにしてコントロールすることができるのかも問題になろう。さらにまた、もし調査候補者の中に強いストレス・レベルに慢性的に晒されている者がいるとすればメンタルヘルス不調に陥っている可能性があり、被験者とはなり得ないからである。また、取り組み課題の難易度によっても異なってくる。

あえて覚醒モデルを正当化すれば、ストレスと業績との間の正の線形と負の線形を示した調査結果の矛盾を説明できる点に求められる。正の線形は弱から中程度のストレス・レベルの時、負の線形であれば中程度から強のストレス・レベルの時に当てはまると説明できるかもしれない。

この覚醒モデルの予測能力の欠如を受け、タスク要求－業務遂行能力モデル (Task Demand-Performance Capability model) が開発された。このモデルでは、他の事情が同じならば、タスクの遂行要求 (つまりタスク目標と制約) と個人の業務遂行能力 (例えば、スキル、努力、外部資源) との差の正の関数として職務関連ストレスを予測する (Shields et al., 2000,

p. 191)。タスク要求が個人の業務遂行能力を超えるにつれ、職務関連ストレスは増大し、努力の減退、業績の低下・悪化をもたらすと仮定される。いくつかの研究はこうした仮定を支持する証拠を提出している。この根底にあるのは、参加がコントロール感を高めそれによってストレスを減らすことになるということである。要求・能力モデルで要求>能力の場合にのみストレスが生ずるわけではなく、要求<能力の場合、つまりアンダーワークのときにもストレスは生じる。言い換えれば、要求と能力が一致するかそれに近いときに最大限の能力が発揮され、業績が最も高くなると考えられるのである。

量的にも質的にも能力を超えた過重負荷がうつ病などのメンタルヘルス不全を引き起こしている。また、タスク要求の曖昧さも職務関連ストレスを高める原因となる。

ケニスの研究では、予算業績と JRT との間には強い負の相関が認められた (Kenis, 1976)。また、ホップウッドも BC スタイルが示した調査結果から JRT が業績に負の影響を及ぼすかもしれないと推測していた。しかしながら、オトレイの調査結果では JRT と業績との間にはそうした関係は認められなかった。ダンク (Dunk, 1993) は、ホップウッドとオトレイの研究結果の差が出てきた理由を探索し、その 1 つの理由として JRT と業績との間の曲線的関係の可能性を指摘した。その可能性を調査したところ、両者の間に曲線的関係が存在するという仮説を支持する証拠は得られず、むしろ両者の間の直線的関係と斉合する結果を示した。

IV 問題点

これまでもいくつかの箇所では私見を述べてきたが、それらを含め、考え得るいくつかの問題点を指摘してみたい。

まず第一に、これまでの予算とストレスに関するリサーチを見てみると、ストレス関連変数

はストレッサー変数しか取り上げられていないことである（表1参照）。つまり、リサーチ・モデルの中に心理学が想定するようなストレスのプロセスの視点や段階的の視点が欠如している。前掲のNIOSH職業性ストレス・モデルによる質問紙では、13のストレッサー尺度のほかにも、仕事外要因1尺度、個人要因2尺度、緩衝要因3尺度、ストレス反応3尺度が準備されている。

この種の調査では、被験者のストレス感はメンタル的側面であるゆえに外からは客観的に観察できないということが大きな特徴であり制約でもある。たとえ、ストレスがあるかどうかを窺い知れたとしてもその強さを測定できない。また、そのストレスが一時的なものか慢性的なものかによっても異なる意味合いを持ってくる。予算から来るプレッシャーや緊張は持続的で恒常的な性質を持っている。予算制度そのものの仕組みを変えない限り持続する。

第二に、主観的なストレス感、自己効力感、ストレス耐性といった個人の特性の差がリサーチで考慮されていない点である。例えば、プレッシャー一つ取ってみても、それを良い刺激と感じ意欲をかき立てる人もいるし、まさにそれを回避したいストレスと感じてしまう人もいる。また、自己効力感やストレス耐性の強い人は弱い人に比べて、ストレスの度合いを過小申告する傾向が強い。このことは、同じストレスフルな状況下に置かれたとしても、被験者グループに含まれる個人の特性によって調査結果が異なってくることを示唆している。ストレッサーに遭遇したときに、どれほどコーピング方略を知っているか、遭遇したストレッサーは過去に経験したものか初めてのものか、以前どのように対処したかによってもストレス強度は異なる。さらに、逆機能的行動に訴えてストレス軽減を図る者とそうしない者でももちろん異なるであろう。

第三に、前述したように、ストレスの測定が

困難であるという点である。これまでにストレスの測定方法については、妥当性と信頼性の保証された様々な質問紙が開発されてきた。どの質問紙を採用するのか判断に迷うところである。先行の調査を追試したり比較可能とするためには同じ質問紙を実施マニュアルの指示に従って用いないといけない。調査実施者が勝手に変更したりすると質問紙の妥当性と信頼性が損なわれるからである。したがって、同じリサーチ・モデルを用いているとしても、質問紙が異なる場合には調査結果を比較しても必ずしも有意意味とは思われない。

第四に、被験者の問題である。職場にはさまざまなストレス要因があり、それらが複雑にからみあって労働者はプレッシャーや緊張を感じている。このことは、NIOSHの職業性ストレス・モデルからも読み取れる。したがって、予算関連ストレスと予算変数の関連性分析に当たっては、そのストレスが予算に関連するものかどうかを識別することはきわめて困難と言わざるを得ない。他のストレッサーの影響を受けるという問題が残される。

第五に、調査する時点が調査結果に影響するかもしれない。例えば、予算期間の初め頃よりも終わり頃のほうが予算プレッシャーは強くなると予想される。時期を変えた継続的なリサーチが求められるかもしれない。

第六に、第一の問題点とも関連するが、筆者の知る限りでは、予算に対する心理学的研究で緩衝要因ないしはモデレーター変数として「ソーシャル・サポート」を用いた研究を見つけないことができなかった。予算ストレスを軽減する変数として「ソーシャル・サポート」と「職務満足感」がどのように影響してくるかについてリサーチを進めるべきと考える。ホップウッドのリサーチで最もストレスが高く業績も悪かったBCスタイルであっても、上司からのサポートが得られる場合には、異なった調査結果になったことは十分予想できよう。

むすびに代えて

心理学の分野では、これまでのさまざまな調査研究を通じて、ストレスに関する理解が深められ、有益な知見が蓄積されてきた。ストレスに関する組織心理学や社会心理学の研究成果が予算の行動科学的研究にも取り入れられ、予算実践という場でも実験、調査分析、実証研究がなされてきた。なかにはわれわれの一般的な知識、知見として定着してきたものもあるし、まだ実証されていない仮説の段階のものもある。

本稿は、特に予算参加が人間の心理的側面に及ぼす影響として、ストレスに焦点を絞って考察してきた。この種の会計分野での研究には、組織心理学や社会心理学の研究成果との連携がぜひとも必要とのスタンスから、心理学の知識をベースに予算研究成果を検討する必要性を強く感じている。

本稿でストレスと予算との関係を調査したりサーチすべてを網羅し渉獵しているわけではない。紙幅の関係で、本稿では多くを取り上げることができなかった。組織コミットメント (organizational commitment) はストレスと業績に大きな影響を与えるものと考えられる。また、例えば、会計業績尺度への信頼 (Reliance on Accounting Performance Measures: RAPM) がストレスに及ぼす影響、予算スラックに対するストレスの影響などについても今後考察してみたいと考えている。

注(1) 物理的要因には騒音、寒冷など、化学的要因には化学物質への接触など、生物学的要因には細菌への感染などがある。

(2) ラザラスら (Razarus & Folkman, 1984), 小杉 (2002) 36ページおよび104ページを参考に、筆者が修正して作成した。

(3) 一次と二次の2つの評定は、時間的な前後関係や重要度の違いを表しているのではなく、両者は相互に影響を及ぼし合っている (小杉,

2002, p. 41)。

- (4) 予算の逆機能的行動については (志村, 2008) を参照されたい。
- (5) ラザラスらはストレスは一変数ではなく、多くの変数、プロセスからなるものをまとめた総称と考えるのが最も良いアプローチであるという (Luzarus & Folkman, 1984, 14ページ)。
- (6) ホップウッドは業績スタイルの相違が業績に及ぼす影響についてはあまり関心を示していない。
- (7) 利益意識型スタイルでは、予算は業績が良かったか悪かったかを表すターゲットとはなるものの、それは弾力的に用いられ、利益とともに長期的関心の一つの指標と見なされる。非会計型スタイルでは、予算は二次的重要性しか持たず、業績は主として非会計情報に照らして評価される (Hopwood, 1972)。
- (8) ハースト (Hirst, 1981) はこの原因をタスク不確実性によって説明しようとした。ハーストによると、ホップウッドは調査対象とした部門はタスク不確実性が高く相互依存的な組織であったが、オトレイの対象とした組織単位は独立性の強い比較的タスク不確実性の低い部署であったという。
- (9) ヤーキーズ・ドッドソンの法則では横軸が覚醒水準になっており、これをストレス (レベル) に置き換えた図表である。ストレスをあまり感じない状況では意欲や集中力が高まらず、ストレスが大きい状況では本来の力を発揮できない。

参考文献

- ・ Argyris, C. (1952), *The Impact of Budgets on People*, Cornell University.
- ・ Bandura, Albert (1995), *Self-efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press. (本明寛他訳『激動社会の中の自己効力』金子書房, 1997年)
- ・ Beehr, T. (1985), "Organizational Stress and Employee Effectiveness," in Beehr, T. and R. Bhagat, *Human Stress and Cognition in Organizations*, John Wiley and Sons.
- ・ Bottger, P. C. and M. K. Hirst (1988), "The Joint Effect of Budget Emphasis and Budget Participation on Experienced Job Stress," *Human Resource Management Australia*, Nov., pp. 38-46.
- ・ Briers Michael and Mark K. Hirst (1990), "The Role of Budgetary Information in Performance

- Evaluation," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 4, pp. 373-398.
- ・ Brownell, P. and M. K. Hirst (1986), "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a Three-way Interaction," *Journal of Accounting Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 241-249.
 - ・ Caplan, R. D., S. Cobb, J. R. P. French, Jr., R. Van Harrison, and S. R. Pinneau (1975), *Job Demands and Worker Health: Main Effects and Occupational Differences*, US Government Printing Office.
 - ・ Chenhall, R. H. and P. Brownell (1988), "The Effect of Participative Budgeting on Job Satisfaction and Performance: Role Ambiguity as an Intervening Variable," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 13, No. 3, pp. 225-233.
 - ・ Covaleski, Mark A., John H. Evans III, Joan L. Luft and Michael D. Shields (2003), "Budgeting Research: Three Theoretical Perspectives and Criteria for Selective Integration," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 3-49.
 - ・ Dunk, Alan S., (1993), "The Effects of Job-related Tension on Managerial Performance in Participative Budgetary Settings," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 7/8, pp. 575-585.
 - ・ Herzberg, Frederic, *Work and the Nature of Man*, World Publishing, 1966. (北野利信訳「仕事と人間性」東洋経済新報社, 1968年)
 - ・ Hirst, Mark K. (1981), "Accounting Information and the Evaluation of Subordinate Performance: A Situational Approach," *The Accounting Review*, Oct., pp. 771-784.
 - ・ Hofstede, G. H. (1967), *The Game of Budget Control*, Tavistock Publications. (藤田忠監訳『予算統制の行動科学』ダイヤモンド社, 1976年)
 - ・ Hopwood, A. G. (1972), "An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation," *Empirical Research in Accounting, Supplement to Journal of Accounting Research*, pp. 156-182.
 - ・ ———, (1973), *An Accounting System and Managerial Behavior*, Lexington Books.
 - ・ ———, (1974), *Accounting and Human Behavior*, Prentice-Hall.
 - ・ Hurrell, J. J. Jr. and McLaney, M. A. (1988), *Exposure to Job Stress: A New Psychometric Instrument*, Scand J. Work Environ Health 14 (Suppl. 1)
 - ・ Jamal, M., (1985), "Relationship of Job Stress to Job Performance: A Study of Managers and Blue-Collar Workers," *Human Relations*, Vol. 38, No. 5, pp. 409-424.
 - ・ Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, D. Snoek, and R. A. Rosenthal (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, John Wiley.
 - ・ Karasek, R. A. and T. Theorell (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books.
 - ・ Kenis, Izzettin (1979), "Effects of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance," *The Accounting Review*, Oct., pp. 707-721.
 - ・ 小杉正太郎編著 (2002)『ストレス心理学』川島書店。
 - ・ Lazarus, R. S. and S. Folkman (1984), *Stress, Appraisal and Coping*, Springer. (本明寛・春木豊・織田正美監訳『ストレスの心理学』実教教育出版, 1991年)
 - ・ Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction," in Marvin D. Dunnette (editor), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing Co., pp. 1297-1349.
 - ・ メンタルケア協会 (2007) (石原明・大橋英寿他監修)『メンタルケア用語事典』慶應義塾大学出版会。
 - ・ 無藤隆・森敏昭・遠藤由美・玉瀬耕治 (2004)『心理学』有斐閣。
 - ・ Onsi, M. (1973), "Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack," *The Accounting Review*, July, pp. 535-548.
 - ・ Otley, D. (1978), "Budget use and managerial performance," *Journal of Accounting Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 122-149.
 - ・ Shields, Michael D., F. Johnny Deng and Yutaka Kato (2000), "The Design and Effects of Control Systems: Tests of Direct- and Indirect-effects Models," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, pp. 185-202.
 - ・ 志村正 (2008)「予算の逆機能的行動について」『経理研究』(中央大学経理研究所), 第52号, 261~271ページ。

- ・ Simons, Robert (1995), *Levers of Control*, Harvard Business School Press. (中村元一, 黒田哲彦, 浦島文恵訳『「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部, 1998年)
- ・ Weick, Karl E. (1983), "Stress in Accounting Systems," *The Accounting Review*, April, pp. 350-369.
- ・ 山内弘継・橋本幸監修 (2006)『心理学概論』ナカニシヤ出版。