

## 中高年齢者の職業適性評価 管理機能行動目録（試案）の作成

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
主任研究員 島田 睦雄

### 《要旨》

職業に関して中高年齢者が若年齢者と最も異なる点は、彼らが就業経験を有し、職業上の様々の知識・技術を有している点である。雇用する企業の側からみても事情は同じである。企業は若年齢者を雇用する場合、彼らの「潜在的可能性」を見込んで採用する。一方、中高年齢者を雇用する場合、企業は彼らを「即戦力」として雇用する。すなわち、中高年齢者の職業適性評価では彼らの職業的実績を評価することが重要である。本研究は、主としてホワイトカラーの職業従事者の職業的実績を評価するための職業適性検査を開発することを目的として行われた。まず、職務分析データベースの解析を基に、ホワイトカラーの職業においてどのような課業や職務が重要であるかを明らかにした。次にそれらの課業や職務の遂行水準の個人差を評価する心理学的検査方法、すなわち管理機能行動目録を開発した。この検査は、具体的な問題解決場面における行動の解析を通じて個人の職業適性を評価する、新しい職業適性検査である。

---

(備考)本論文は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

## 目 次

1 . 序論	1
1 . 1 中高年齢者の職業適性評価の特殊性	1
1 . 2 職業適性検査のあり方	2
1 . 3 ホワイトカラーの職業的実績とその評価	4
2 . ホワイトカラーの職務特性	7
2 . 1 JOBDATA	7
2 . 2 ホワイトカラーの職業の職務特性	8
2 . 3 ホワイトカラーと非ホワイトカラーの比較	11
2 . 4 管理的職業と事務的職業の比較	14
2 . 5 管理的職業と販売の職業の比較	16
2 . 6 事務的職業と販売の職業の比較	16
2 . 7 職務分析結果のまとめ	18
3 . 「管理機能行動目録」試案	20
3 . 1 「管理機能行動目録」の概要	20
3 . 2 問題解決場面	22
3 . 3 遂行機能	22
3 . 4 情報処理	26
3 . 5 対人関係	33
4 . 結び	35
参考文献	38

## 1. 序論

### 1.1 中高年齢者の職業適性評価の特殊性

総務省労働力調査によれば、平成15年度の年齢階層別完全失業者数および完全失業率は図1のごとくである。40歳代、50歳代の完全失業率は他の年代より低い。しかしこの世代はいわゆる「働き盛り」の年代であり、一国の経済を支える重要な役割を担う人々である。また個人の観点から見ても、子供の教育や結婚等による経済的負担が多くなる世代である。そのような立場にある100万人以上の人々が失業状態にあることはゆゆしき問題である。彼らの再就職を促進することは国家的な急務である。

職業に関して中高年齢者が若年齢者と最も異なる点は、彼らが就業経験を有し、職業上の様々の知識・技術を有している点である。就職する際の中高年齢者の最大のセールスポイントは「自分はこの仕事なら十分な実績がある。」という点にある。

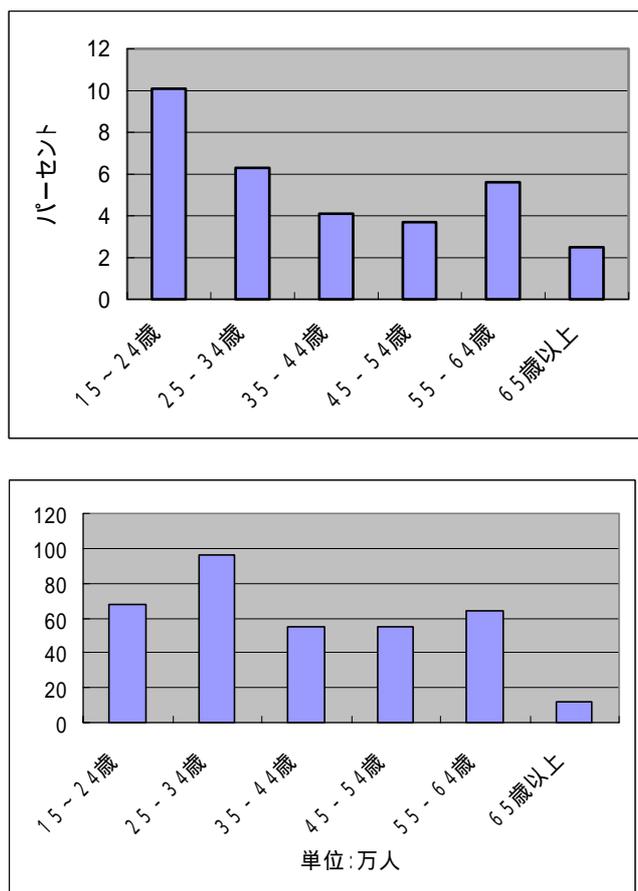


図 1 年齢段階別完全失業率（上）、完全失業者数（下）  
（総務省統計局「労働力調査」2004年5月）

雇用する企業の側からみても事情は同じである。企業は若年者を雇用する場合、彼らの「潜在的可能性 (potential)」を見込んで採用する。一方、中高年者を雇用する場合、企業は彼らを「即戦力 (competency)」として雇用するということになる。氏原らのグループは 1980 年、639 の企業を対象として中高年者中途採用の理由を尋ねている (氏原,1985)。それによると、最も多い回答は「技術・技能が優れているから」で雇用理由の 33.4% を占めていた。次いで、勤務態度がよいから (29.4%)、賃金が割安だから (23.4%)、休まずきちんと出勤するから (23.4%)、若い人が採れないから (21.3%)、仕事が丹念だから (18.9%)、人の嫌がる仕事をするから (14.3%) の順であった。この研究が実施された時期は多少古い。また比較的高年齢の人々 (55 歳以上) の再雇用に関する研究である。しかし、現在の中高年齢者の雇用に関しても事情は余り変わらないであろう。中高年齢者の再就職において重要な意味を持つのは潜在的可能性ではなくて「職業的実績 (performance)」である。

周知のごとく、個人と職業との相性が職業適性であり、職業適性を評価する手段が職業適性検査である。現在までに多数の職業適性検査が開発されている。その評価対象は、認知能力、パーソナリティ、体格、身体能力、作業能力、対人関係技能、興味、学習能力などである (Klimoski & Zuken,2003)。すなわち大部分の検査の評価対象は職業の世界における潜在的可能性である。従って評価結果と職業的実績の対応は必ずしも明らかではない。中高年齢者の再就職においては職業的実績が重要な意味を持つ。現行の職業適性検査は中高年齢者の職業適性の評価方法としては必ずしも適当ではない。従来職業適性検査とは異なった視点からのアプローチが必要である。

個人の職業的実績を評価する資料として広く用いられているのは履歴書あるいは職務経歴書である。確かにこれらの資料は有用ではあるが、具体的にどんな仕事ができるのかについて必ずしも十分な情報が得られるとは限らない。A 氏の履歴書に「〇〇会社経理課長」と書いてあったとする。A 氏を経理課長として採用するのであればこの経歴は職業的実績として非常に重要である。しかし A 氏を経理課長以外の職に採用しようとする場合、これだけの情報で十分であろうか。例えば A 氏を営業課長として採用しようとする場合、対人的折衝能力が重要な意味を持つであろう。しかしこの履歴書の記述からは、A 氏の対人的折衝能力についての情報は得られない。個人の職業的実績とは言っても、単にこれまでの職業経歴を羅列するだけでは十分ではない。ではどうすればよいか。

## 1.2 職業適性検査のあり方

我々はかつて職業適性検査の役割について次のように述べた (日本労働研究機構,2002)。職業適性検査の目的は職業における適応、成功を予測することではない。職業の世界における個人の「特徴的行動パターン (characteristic behavior pattern)」を明らかにすることをその目的とすべきである。このことは当然中高年齢者の職業適性の評価においてもそのま

ま当てはまる。これに対して「どんな職業に向いているかを教えてくれない職業適性検査を職業適性検査といえるだろうか」という疑問が当然出されるであろう。我々の答えは次のごとくである。

まず概念規定をしておく。「行動」とは「生体に生じる外部から観察しうる活動」である。行動の種類を「行動特性」、個人による行動特性の違いを「特徴的行動パターン」と呼ぶ。職業場面では行動特性は課業に対応する（詳細は後述）。

いま、コインの表が出れば1,000円、裏なら0円というゲームを考える。このゲームに参加するかしらないかの違いが個人の特徴的行動パターンである。確率論的には期待値は500円となる。すなわち、500円の手持ち金がある場合、この手持ち金とゲームに参加して勝って1,000円を得るか、負けて一文無しになるかは理論的には等価である。しかし全ての個人がそう考える訳ではない。ゲームに参加してもしなくても結果は同じと考える個人をリスク中立者、1,000円払ってでもゲームに参加しようとする個人をリスク愛好者、ゲームに参加しない個人をリスク回避者と分類する。職業によっては、個人がこの3つのタイプのいずれであるかが極めて重要な意味を持つ場合がある。例えばトレーダーという職業がある。経済活動は最小の投資で最大の利潤を得ることが基本であるが、投資には常にリスクが伴う。株式市場、金融市場、石油市場などの市場取引はその最たるものであろう。現在これらの市場では、巨万の富を得るための熾烈なマネーゲームが戦われている。わずか30分ほどの取引で数十万ドルの利益を得ることもあれば、逆に一瞬にして全財産を失うこともある。従来このような市場の相場を支配するのは経済原理であり、利益をあげるためには世界的な経済の動き（為替レート、公定歩合、貿易収支、など）の動きをすばやく察知して、それに合った行動を取ることが必要とされてきた。例えば円が上がればドル売りが有利であり、円が下がればドル買いが有利となるという訳である。ところが、最近、取引に参加するトレーダー達の行動はもちろん経済の動きに左右されるが、各トレーダーのリスク選好度も重要な行動決定要因となることが明らかになってきた。トレーダーが、リスク愛好者、リスク中立者、リスク回避者、のいずれであるかによって彼の行動は大きく異なり、当然取引の結果も異なってくる。買いに重きをおくリスク愛好者は市場価格が上昇すれば高い利潤をあげ、逆に市場価格が下落すれば損失を被る。その意味ではリスク選好度はトレーダーという職業において重要な職業適性である。しかし、このことは「どのようなリスク選好度の持ち主がトレーダーに向いているか」という議論とは異なる。職業適性検査の結果から、ある個人がリスク愛好者であることが判ったとしても、彼がトレーダーとして成功するかどうかを予測することは出来ない。しかし、新たにトレーダーを雇用する時、応募者のリスク選好度を知ることは極めて重要である。市場価格が将来上昇することが予想される時、他の条件が同じならばリスク愛好者を雇用すべきである。市場価格が下落する可能性の高い場合はリスク回避者を雇用すべきである。個人にとっても自分のリスク選好度を知ることは重要である。市場価格が上昇している時は、リスク愛好者に

としては活躍の時であり、おおいに取引に参加すべきである。市場価格が下落傾向にある時はなりを潜めていた方が安全である。

トレーダーを例にとって、特徴的行動パターンおよびその評価の意義を説明した。市場取引は行動特性である。売りに重きをおいて取引をするトレーダーもいるし、買いに重きをおいて取引をするトレーダーもいる。これが各トレーダーの特徴的行動パターンである。

リスク愛好度はトレーダーでは重要な職業適性であるが、他の職業ではそれ程重要ではないであろう。どのような行動特性が職業適性として重要かは当然職業によって異なる。大多数の職業において重要な職業適性である行動特性も存在するであろう。評価の目的、すなわちある特定の職業の適性を評価するのか、職業全般についての適性を評価するのかによって、評価の対象となる行動特性も当然変わってくる。本研究は「ホワイトカラーを中心とした中高年齢者の再就職支援に関する研究」の一環である。本研究の目的はホワイトカラーの職業において重要な行動特性の評価方法を開発することである。

### 1.3 ホワイトカラーの職業的実績とその評価

我々は、中高年齢者の職業適性評価の対象は個人の職業的実績であるべきことを指摘し、そこで明らかにされるべきは各職業において重要な意味を持つ行動特性の個人差（特徴的行動パターン）であることを指摘した。すなわち本研究の目的を達成するためには下記の2つの課題を遂行する必要がある。

- 1) ホワイトカラーの職業において重要な行動特性を明らかにする。
- 2) その行動特性における特徴的行動パターンを明らかにする評価方法を開発する。

第1の課題を遂行するために、我々は職務分析（job analysis）の手法を用いることにした。職業の世界におけるヒトの行動を分析するために最もよく用いられる方法が職務分析である（Gael,1988）。U.S.Department of Labor(1944)<sup>1</sup>によれば、職務分析は「観察と詳細な面接質問により、特定職務の性質を明らかにし、重要な情報をもれなく報告する手続きをいう。すなわちそれは、職務に含まれる課業、一人前の従業員になるために必要な熟練、知識、能力、責任、ならびにその職務が他の職務から区別されるところのものを決定することである」と定義される。この場合、職務の概念は、1)要素作業、2)課業、3)職位、の3つの下位概念から構成される。すなわち、

- 1)要素作業（elemental work）～作業活動を現実的な意味を失わない範囲で分割しうる最小の単位。
- 2)課業（task）～要素作業のまとまったもので、作業を遂行する上で論理的、必然的に踏まなくてはならないステップ。

---

<sup>1</sup> 佐柳（1981）より引用。

3) 職位 (position) ~ 義務と責任のはっきりした作業として、1つあるいはそれ以上の課業が、ある個人に割り当てられている場合、その課業の全体をいう。職位の数は最低限労働者の数だけ存在する (単一あるいは複数の課業からなる職位の存在が理論的に構成可能であれば、現実にその職位を占める労働者が存在しなくても、職位そのものは存在するとみなされる)。

と定義され、一群の職位が、その主要なまたは特徴的な課業と責任に関して同一である場合、職位の数に関係なく、それらの職位は単一の職務 (job) を構成するものと理解される。そして、企業または事業所の枠を越えて、一定の立場からその類似性、差異性を判断してまとめられた一群の職務は職業 (occupation) と呼ばれる。職務分析の対象である課業はすなわち行動であり、職務分析の手法を用いることによって、職業の世界においてどのような行動が遂行されているかを明らかにすることが可能である。このようなアプローチは動作分類学 (performance taxonomy) と呼ばれ、個人と職業との関連を明らかにするための有力な方法として広く用いられている (Dunnett & Fleishman, 1982; Fleishman & Quaintance, 1984)。

我々が知りたいのはホワイトカラーの職業に特徴的なあるいは重要な行動特性、職務分析の用語では職務特性 (job characteristics) である。後に詳しく述べるが、我々は、1980年から同一の分析手法を用いて様々な職業について職務分析を実施し、データベース (JOBDATA) を構築してきた。JOBDATA には現在までに約 2,300 件のデータが収集されている。JOBDATA からホワイトカラーの職業のデータとそれ以外の職業のデータを抽出して比較すれば、ホワイトカラーの職業の職務特性を明らかにしうるであろう。

次に第2の課題である。心理学では特徴的行動パターンの評価法としては自己評定法が広く用いられている。既に指摘したように (日本労働研究機構、2002)、自己評定法には問題がある。それは一言でいえば「事実としての特徴的行動パターン」と「回答された特徴的行動パターン」を混同していることである。「あなたは怒りっぽいですか」という問に被検者が「はい」と回答したとしても、彼が実際に「怒りっぽい」とは限らない<sup>2</sup>。すなわち自己評定法の結果は余り信頼出来ない。とは言え、職業適性研究の現場で自己評定法以外の方法を用いることはかなり難しいであろう。そこで我々は次ぎのような改良を行った上で自己評定法を用いることにした。

1) 被検者に自己の評価を求めるのではなく、特定の場面を設定して、そこでどのような行動を選択するのか回答を求める。「あなたは怒りっぽいですか」と問うのではなく、「あなたはレストランでだいぶ待たされています。どうしますか」と問う。また得られた結果はあくまで「回答された特徴的行動パターン」として取り扱う。Wagnerらは、具体的

---

<sup>2</sup> 自己評定法の結果と行動評価の専門家の評価結果との一致率は 41%-67%、平均で 55% である (日本労働研究機構、1999)。

な問題解決場面を設定し、そこで個人がどのように行動するかを問うことにより個人の特徴的行動パターンを明らかにする方法を管理職の適性評価法として採用し、一定の成果を得ている (Wagner,1988;Wagner & Sternberg,1985)。Wagnerらは「通常明瞭には表現されることのない知識」を「暗黙知(tacit knowledge)」と定義した。暗黙知は学校などの授業において修得すべき知識として教授されることはないが、職業の世界では非常に重要な知識であるという。彼らによれば、職業経験のある個人の暗黙知は未経験者より高く (Wagner & Sternberg,1985)、管理職としての経験年数の長い個人や高い業績をあげている個人の暗黙知の値は高かったという (Sternberg et al.,1995)。我々も Wagnerらの方法を踏襲することにした。

2) 具体的な問題解決場面を実験的に設定して、被検者の行動を観察し、自己評定法の結果とどの程度一致するかを検討する。自己評定法による心理学的検査を開発する場合、上述のような問題があるので、検査結果が実際の行動とどの程度一致するかを明確にしておく必要がある。これを妥当性 (validity) の検証という (池田、1973)。

職業適性検査の妥当性の検証は実際の職業場面で行うことになる。しかし、職業場面での個人の行動の評価は、評価者 (多くの場合行動評価の専門家ではない) が観察に基づいて行うことになるので、主観的要因の関与を完全には排除出来ない。複数の評価者が評価を行う場合、評価の判断基準を同一に設定することも非常に困難である。職業場面での行動評価結果は妥当性の指標 (基準測度) としては不適當である。我々は被検者の特徴的行動パターンに影響を及ぼす可能性のある要因を厳密に統制し、またそこにおける個人差を純粋に客観的な指標で評価することにより、ホワイトカラーの職業適性検査の妥当性の検証を行った。

まず、本論文では、

1) ホワイトカラーの職業において重要な行動特性を明らかにする。

2) その行動特性の特徴的行動パターンを評価するための自己評定質問紙、「管理機能行動目録」の試案を開発する。

の2つの研究の概要を報告する。管理機能行動目録の妥当性の検討結果は島田 (2005) で報告する。

## 2. ホワイトカラーの職務特性

### 2.1 JOBDATA

我々は、1980年より職務分析データの収集を開始し、現在までに約2,300職位について、その課業遂行水準に関する網羅的な情報を収集した。職種別に職位数を示すと図2のごとくであった。図3は平成12年度の国勢調査における職業別就業者数である。図2と図3の相関を Pearson の偏差積率法により求めると  $r=0.898$  で非常に高い相関 ( $p < 0.001$ ) が認められた。JOBDATA は日本の就業者全体の representative な標本とみなせる。

職務分析には、面接法、質問紙法、チェックリスト法、などの方法がある (Gael, 1988)。我々は、McCormick らによって開発された「職位分析質問紙 (Position Analysis Questionnaire)」 (Mecham et al., 1977) を基礎とした作業調査票を作製し、質問紙法による職務分析を行った。作業調査票は、表1に示すごとく、6領域、187の項目よりなり、分析の対象となっている職位がどのような課業をどの程度の頻度、水準で必要とするか、どのような職場環境で働くのか、どのような職務要件を必要とするかを2段階尺度または6段階尺度で評定する方法である<sup>3</sup>。

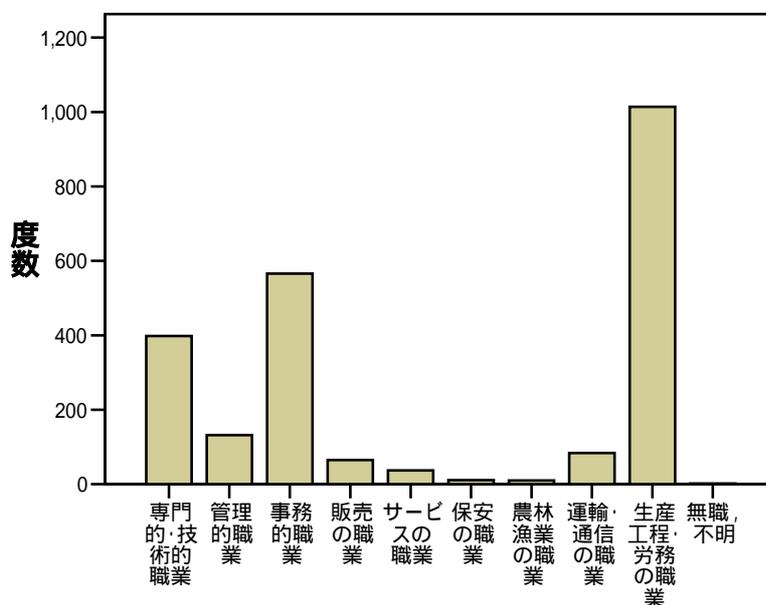


図2 職業大分類別職位数

<sup>3</sup> 作業調査表の詳細は島田(1993)参照。

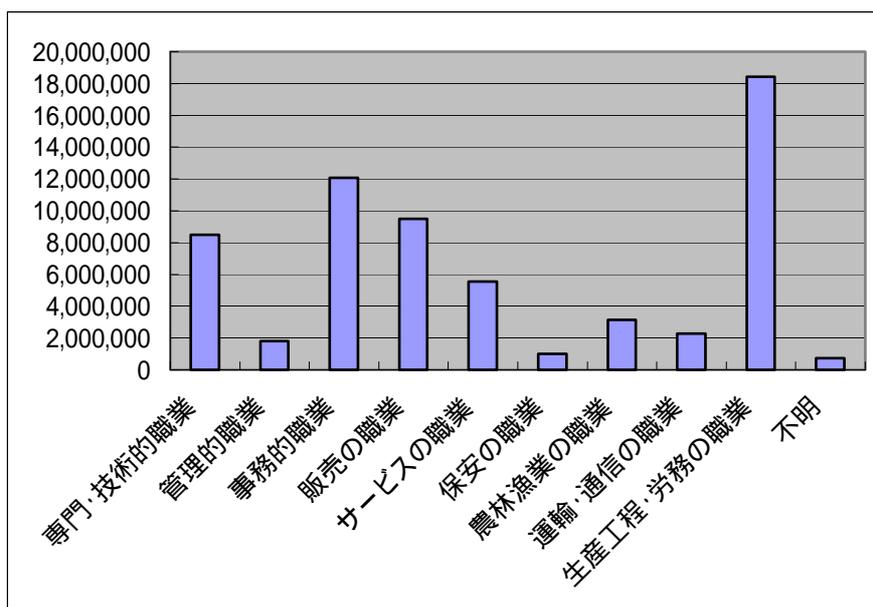


図3 平成12年度国勢調査職業別就業者数(単位:人)

## 2.2 ホワイトカラーの職業の職務特性

労働省(編)新版労働用語辞典(1987)によれば、ホワイトカラー・ワーカーは、「企業において事務・管理部門や、ときに販売部門にたずさわる労働者層の俗称」と定義される。本研究もこの定義に従った。労働省編職業分類(1986)の分類では、次ぎの職業が含まれる。

- A. 専門的・技術的職業の一部(法務の職業、など)
- B. 管理的職業(技術部門の管理的職業を除く)
- C. 事務的職業
- D. 販売の職業
- H. 運輸通信の職業の一部(運輸事務員、通信事務員、など)。

JOBDATAの職位をこの基準に従って分類すると、763の職位、全体の32.9%がホワイトカラーの職業であった。

作業調査票では、各職位における課業の重要性は、

- X. 関係なし
- 1. 非常に低い
- 2. やや低い
- 3. 普通
- 4. やや高い
- 5. 非常に高い

表1 作業調査票

---

入力情報	
A	仕事の手がかりとなる情報源(文書、資料、器具、部品、景観、など。19項目)
B	必要とされる感覚・知覚(視覚、聴覚、平衡感覚、など。8項目)
C	必要とされる推定、判断(速度、工程の進行度、製品の品質の、推定など。8項目)
精神過程	
A	必要とされる企画・意思決定(3項目)
B	必要とされる情報処理(情報の結合、分析、符号化、解読、など。5項目)
C	必要とされる知識、情報(短期記憶、職務経験、訓練、など。6項目)
作業活動	
A	使用する道具・器具(手動の道具・器具、動力付き道具・器具、など。11項目)
B	使用する定置装置(機械・装置の使用・操作、など。9項目)
C	使用する運送・輸送機器(自動車、船舶、航空機などの利用、運転、など。8項目)
D	必要な手腕作業(機械・器具の調整、加工原料の手による取り扱い、など。7項目)
E	必要な全身作業(全身協応動作、立ち作業、歩行、など。8項目)
F	必要な手腕の協応動作(巧緻作業、すばやい動作、など。6項目)
対人関係	
A	必要なコミュニケーション(助言、折衝、教示、面接、など。13項目)
B	必要な対人対応(役員、中間管理者、専門職、顧客、など。16項目)
C	仕事の調整・監督(部下の数、指導・監督、調整、など。7項目)
職場環境	
A	物理的環境(温度、湿度、空気汚染、震動、採光、怪我の可能性、など。13項目)
B	人的・社会的環境(倫理性、欲求不満、意見の相違、など。6項目)
職務要件	
A	服装(制服、防護服、など。6項目)
B	免許(1項目)
C	仕事の日程(季節性、交代勤務、夜間勤務、など。8項目)
D	仕事の特徴(免許・資格、速度、正確さ、判断、手順の標準化、など。14項目)
E	責任の種類と範囲(人的、物的被害への責任の程度、など。5項目)

---

の6段階で評定される。従ってホワイトカラーの職業に属する半数以上の職位で4・もしくは5・と評定された課業はこの職業で重要な課業であると考えられる。表2はこのような観点からJOBDATAのデータを分析した結果である。ホワイトカラーの職業における重要な課業は以下のごくであった。

表2 ホワイトカラーの職業で評定値の高い作業調査票の項目

課業	評定値4・および5・の比率
・入力情報	
1・文書資料	66.9%
2・量に関する資料	66.3%
3・図示資料	65.8%
15・言語	60.0%
・精神過程	
36・意思決定	54.8%
37・問題解決	54.1%
38・企画	54.0%
40・情報・データ分析	52.5%
41・情報の仕分け、整理	57.5%
48・所要訓練	53.0%
・対人関係	
100・折衝	50.2%
101・説得	52.3%
103・聞き取り	66.2%
114・中間管理職との対応	81.0%
115・職長、班長、係長との 対応	80.6%
・職務要件	
174・仕事の正確さ	61.7%
175・細部への注意	59.1%
176・状況判断	55.2%
180・新しい知識の獲得	60.3%
186・社会的責任	63.8%

1) 文書資料、図示資料および会話を通じて得られたさまざまな情報を分析し、状況を判断し、その結果に基づいて意思決定、問題解決を行う。

2) そのような意思決定に際して他の人々、特に同じホワイトカラーの職業の人々との折衝、情報交換、説得、が重要である。

3) 課業の遂行には正確さと緻密さが求められる。

4) 常に新しい知識を習得する必要がある。

5) 仕事の結果には責任が伴う。

全体としてみれば、ホワイトカラーの職業は意思決定、問題解決などの高次精神過程および対人関係の重要性によって特徴づけられる。

### 2.3 ホワイトカラーと非ホワイトカラーの比較

JOBDATA に含まれる 2,319 の職位のうち 763 (32.9%) がホワイトカラーの職業であり、1,556(76.1%)は非ホワイトカラーの職業である。各項目の評定値を2つの職業間で比較した時、ホワイトカラーの職業で評定値の高い課業があれば、それはホワイトカラーの職業において重要な課業であると判断される。例えば図4は1. 文書資料の利用頻度を職業間で比較した結果である。ホワイトカラーの職業で高い評定値の職位数が有意に多い

( $\chi^2=80.74, df=5, p<0.001$ )。この解析から文書資料を扱うことはホワイトカラーの職業では重要な課業であることが判る。他の項目についても同様の解析を行った。

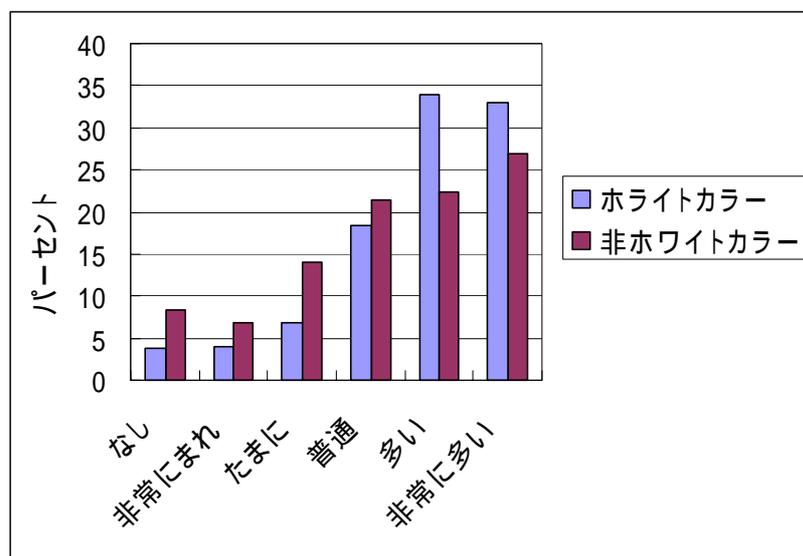


図4 ホワイトカラーの職業及び非ホワイトカラーの職業における文書資料の使用頻度

表3 非ホワイトカラーの職業よりホワイトカラーの職業で評定値の高い項目

・入力情報

- 1 . 文書資料 (  $\chi^2=80.77, df=5, p<0.001$  )
- 2 . 量に関する資料 (  $\chi^2=75.79, df=5, p<0.001$  )
- 3 . 図示資料 (  $\chi^2=67.58, df=5, p<0.001$  )

・精神過程

- 3 6 . 意思決定 (  $\chi^2=42.40, df=5, p<0.001$  )
- 3 7 . 問題解決 (  $\chi^2=38.22, df=5, p<0.001$  )
- 3 8 . 企画 (  $\chi^2=36.83, df=5, p<0.001$  )
- 4 0 . 情報・データ分析 (  $\chi^2=70.80, df=5, p<0.001$  )
- 4 1 . 情報の仕分け、整理 (  $\chi^2=139.56, df=5, p<0.001$  )
- 4 2 . 符号化・解読 (  $\chi^2=47.17, df=5, p<0.001$  )
- 4 5 . 短期記憶 (  $\chi^2=79.69, df=5, p<0.001$  )
- 4 6 . 教育水準 (  $\chi^2=218.86, df=5, p<0.001$  )
- 4 7 . 他の職種での職務経験 (  $\chi^2=44.85, df=5, p<0.001$  )

・作業動作

- 6 5 . キーボード装置 (  $\chi^2=42.54, df=5, p<0.001$  )
- 7 4 . 航空機の利用 (  $\chi^2=37.85, df=5, p<0.001$  )

・対人関係

- 9 9 . 専門的助言指導 (  $\chi^2=24.17, df=5, p<0.001$  )
- 1 0 0 . 折衝 (  $\chi^2=68.44, df=5, p<0.001$  )
- 1 0 1 . 説得 (  $\chi^2=71.04, df=5, p<0.001$  )
- 1 0 2 . 指導・教育 (  $\chi^2=62.82, df=5, p<0.001$  )
- 1 0 6 . 講演 (  $\chi^2=50.63, df=5, p<0.001$  )
- 1 0 9 . 符号によるコミュニケーション (  $\chi^2=20.39, df=5, p<0.001$  )
- 1 1 1 . 顧客の世話 (  $\chi^2=67.63, df=5, p<0.001$  )
- 1 1 3 . 会社役員、官庁幹部職員との対応 (  $\chi^2=237.32, df=5, p<0.001$  )
- 1 1 8 . 事務職員との対応 (  $\chi^2=525.67, df=5, p<0.001$  )
- 1 2 0 . 販売員との対応 (  $\chi^2=211.16, df=5, p<0.001$  )
- 1 2 1 . 仲買人との対応 (  $\chi^2=157.78, df=5, p<0.001$  )
- 1 3 4 . 業務の裁量度 (  $\chi^2=28.60, df=5, p<0.001$  )

表3 非ホワイトカラーの職業よりホワイトカラーの職業で評定値の高い項目(続)

---

・ 職場環境
148 . 道徳性・倫理性 ( $\chi^2=111.78, df=5, p<0.001$ )
149 . 欲求不満 ( $\chi^2=99.79, df=5, p<0.001$ )
150 . 緊張した対人関係 ( $\chi^2=97.82, df=5, p<0.001$ )
152 . 社会的対立 ( $\chi^2=97.70, df=5, p<0.001$ )
・ 職務要件
180 . 新しい知識の獲得 ( $\chi^2=22.05, df=5, p<0.001$ )
181 . 業務の標準化の少なさ ( $\chi^2=80.04, df=5, p<0.001$ )
183 . 出張 ( $\chi^2=166.95, df=5, p<0.001$ )

---

その結果ホワイトカラーの職業で有意に評定値の高かった項目は表3に示すごとくであった<sup>4</sup>。ホワイトカラーの職業で重要であった項目(表2)はいずれも非ホワイトカラーの職業よりホワイトカラーの職業で評定値が高かった。またそれ以外の項目でもホワイトカラーの職業において非ホワイトカラーの職業より評定値の高い項目が多数認められた。それは以下の項目である。

・ 精神過程では、46 . 教育水準、47 . 他の職種での職務経験で有意差が認められた。後者はホワイトカラーの職業に管理的職業が含まれていることによるものであろう。

・ 作業動作では、65 . キーボード装置の使用が有意となった。これはホワイトカラーの職業ではワード・プロセッサやパーソナル・コンピュータの使用が常識となっていることの反映であろう。ホワイトカラーの職業に就業するためにはこのような機器についての知識は必須である。74 . 航空機の利用が有意となっているのはホワイトカラーの職業では外出・出張が多いことの反映である。

対人関係においては多数の項目で有意差が認められた。ホワイトカラーの職業の人々は会社役員、官庁幹部職員、事務職員、販売員、仲買人、など様々な職業の人々と仕事上の関係を持つ。その内容、形態も専門的助言指導、折衝、説得、指導・教育、講演、符号によるコミュニケーション、世話、活動の調整、相談・助言と様々である。彼らの職業は対人関係を結ぶことによって成り立っている。

・ 職場環境では人的環境に関連した項目において有意差が認められた。このことはホワイトカラーの人々は対人関係に起因するストレス条件下で働いていることを示している。上述したような濃密な対人関係のもとでは様々なストレスが生じてくるのも当然である。ただしこれらの項目は表2では認められない。ホワイトカラーの人々のストレス強度、頻度

---

<sup>4</sup> 多数回の比較を行うことになるので、第1種の過誤を避けるため有意差水準( )を0.001に設定した。以下の解析でも同様。

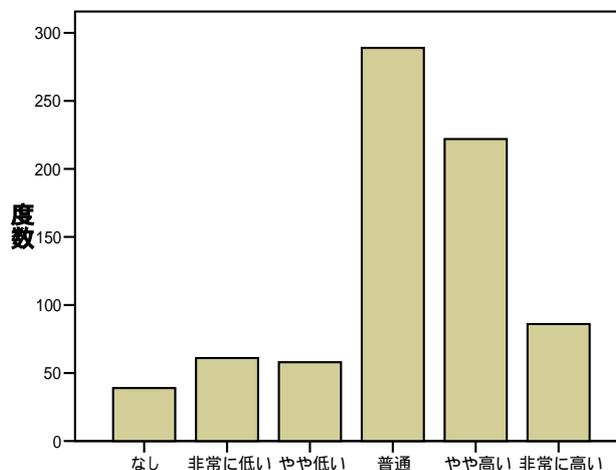


図 5 149 . 欲求不満

は非ホワイトカラーの人々よりは大きであるが、絶対的にはそれほど大きいものではないのかも知れない。例えば、149 . 欲求不満におけるホワイトカラーの職業従事者の回答の分布は図 5 に示すごとくであり、最も多い回答は 3 . 普通であった。

. 職務要件では表 2 とほぼ同じ項目で有意差が認められた。

#### 2 . 4 管理的職業と事務的職業の比較

ホワイトカラーの職業は、管理的職業、事務的職業、販売の職業、に大別される。JOBDATA には管理的職業に該当する職位が 132、事務的職業に該当する職位が 566、販売の職業に該当する職位が 65 含まれる。これら 3 職業間に違いがあるかどうかを検討した。

表 4 は事務的職業より管理的職業で有意に評定値が高かった項目である。管理的職業ではホワイトカラーの職業に特徴的であった項目の評定値がさらに高くなっていた。さらに、管理職では、ホワイトカラー職業全体では評定値が高くなかったいくつかの項目でも高い評定値が認められた。それは、1 ) 仕事の進捗状況全般への配慮、2 ) 他の人々の活動状況を把握し、調整すること、3 ) 種々の責任、に関連した項目であった。いずれも管理職本来の課業であり、これは当然の結果である。

管理的職業より事務的職業で評定値の高かった項目はなかった。

表4 事務的職業より管理的職業で評定値の高い項目

---

・ 入力情報
1 2 . 他者の行動 ( $\chi^2=31.27, df=5, p<0.001$ )
1 3 . 状況・事態の推移 ( $\chi^2=35.03, df=5, p<0.001$ )
・ 精神過程
3 6 . 意思決定 ( $\chi^2=36.13, df=5, p<0.001$ )
3 7 . 問題解決 ( $\chi^2=22.61, df=5, p<0.001$ )
3 8 . 企画 ( $\chi^2=29.75, df=5, p<0.001$ )
4 0 . 情報・データ分析 ( $\chi^2=31.84, df=5, p<0.001$ )
4 7 . 他の職務での職務経験 ( $\chi^2=98.01, df=5, p<0.001$ )
4 8 . 必要な訓練 ( $\chi^2=72.94, df=5, p<0.001$ )
・ 作業動作
7 4 . 航空機の利用 ( $\chi^2=30.09, df=5, p<0.001$ )
・ 対人関係
9 9 . 専門的助言指導 ( $\chi^2=37.43, df=5, p<0.001$ )
1 0 0 . 折衝 ( $\chi^2=40.83, df=5, p<0.001$ )
1 0 1 . 説得 ( $\chi^2=37.41, df=5, p<0.001$ )
1 0 2 . 指導・教育 ( $\chi^2=36.21, df=5, p<0.001$ )
1 1 3 . 会社役員、官庁幹部職員との対応 ( $\chi^2=39.56, df=5, p<0.001$ )
1 1 6 . 専門職との対応 ( $\chi^2=25.53, df=5, p<0.001$ )
1 2 0 . 販売員との対応 ( $\chi^2=211.16, df=5, p<0.001$ )
1 2 8 . 部下の人数 ( $\chi^2=140.08, df=5, p<0.001$ )
1 3 1 . 雇用関係にない個人 ( 学生、患者など ) の監督 ( $\chi^2=24.08, df=5, p<0.001$ )
1 3 2 . 他者の活動の調整 ( $\chi^2=30.65, df=5, p<0.001$ )
1 3 3 . 助言・相談 ( $\chi^2=34.53, df=5, p<0.001$ )
1 3 4 . 業務の裁量度 ( $\chi^2=37.41, df=5, p<0.001$ )
・ 職務要件
1 8 1 . 業務の標準化の少なさ ( $\chi^2=34.31, df=5, p<0.001$ )
1 8 3 . 出張 ( $\chi^2=28.09, df=5, p<0.001$ )
1 8 4 . 資材・資産に対する責任 ( $\chi^2=58.85, df=5, p<0.001$ )
1 8 5 . 部門内での役割、責任の大きさ ( $\chi^2=27.56, df=5, p<0.001$ )
1 8 6 . 社会的責任 ( $\chi^2=45.64, df=5, p<0.001$ )

---

表5 販売の職業より管理的職業で評定値の高い項目

---

・精神過程
47 . 他の職務での職務経験 ( $\chi^2=51.23, df=5, p<0.001$ )
48 . 所要訓練 ( $\chi^2=37.77, df=5, p<0.001$ )
・対人関係
128 . 部下の人数 ( $\chi^2=57.36, df=5, p<0.001$ )
174 . 仕事の正確さ ( $\chi^2=19.62, df=5, p<0.001$ )

---

表6 管理的職業より販売の職業で評定値の高い項目

---

・入力情報
15 . 言語 ( $\chi^2=24.10, df=5, p<0.001$ )
・作業動作
90 . 歩く ( $\chi^2=26.45, df=5, p<0.001$ )
・対人関係
111 . 顧客の世話 ( $\chi^2=28.13, df=5, p<0.001$ )
120 . 販売員との対応 ( $\chi^2=32.48, df=5, p<0.001$ )
121 . 仲買人との対応 ( $\chi^2=32.20, df=5, p<0.001$ )

---

## 2.5 管理的職業と販売の職業の比較

表5は管理的職業で有意に評定値が高かった項目、表6は販売の職業で有意に評定値の高かった項目である。まず注目すべきは両職業間で有意差の認められた項目が非常に少ないことである。両者間に差が認められた項目はいずれも差が生じることは自明の項目であった(部下の人数に関する項目の評定値が管理的職業で高いのは当然である。また、顧客、販売員、仲買人との対応などの項目において販売の職業で評定値が高いのも当然である)。事務的職業との比較において、管理的職業従事者の評定値が特に高かった。意思決定、

対人関係の項目(表4参照)で、管理的職業と販売の職業との間には差は認められなかった。これらの項目は管理的職業に特徴的な課業と考えられ、販売の職業の人々は、管理職ではなくても、実質的には管理的業務を遂行していると考えられる。

## 2.6 事務的職業と販売の職業の比較

表7は販売の職業で有意に評定値が高かった項目である。多数の項目で有意差が認められた。多分これは2つの要因が関係している。第1の要因は仕事の対象である。事務的職業の対象は、これまでの検討で明らかのように、基本的には「データ」である。「人」も事務的職業の対象となりうるが、それは事務的職業に管理的業務が加わってくる場合である。一方、販売の職業の対象は商品すなわち「物」およびそれを扱う「人」である。

表7 事務的職業より販売の職業で評定値の高い項目

---

. 入力情報	
1 5 . 言語 ( $\chi^2=28.26, df=5, p<0.001$ )	
1 8 . 嗅覚 ( $\chi^2=25.79, df=5, p<0.001$ )	
1 9 . 味覚 ( $\chi^2=30.07, df=5, p<0.001$ )	
2 2 . 空間知覚 ( $\chi^2=28.26, df=5, p<0.001$ )	
2 3 . 色彩知覚 ( $\chi^2=22.76, df=5, p<0.001$ )	
3 1 . 価値, 品質の判断 ( $\chi^2=22.59, df=5, p<0.001$ )	
. 精神過程	
4 0 . 情報・データの分析 ( $\chi^2=27.41, df=5, p<0.001$ )	
. 作業動作	
6 9 . 連続的に足で操作する制御装置 ( $\chi^2=23.24, df=5, p<0.001$ )	
7 1 . 道路・鉄道輸送手段 ( $\chi^2=44.27, df=5, p<0.001$ )	
7 2 . 特殊作業車 ( $\chi^2=26.50, df=5, p<0.001$ )	
7 4 . 航空機 ( $\chi^2=28.65, df=5, p<0.001$ )	
7 5 . 人力作業車 ( $\chi^2=22.65, df=5, p<0.001$ )	
8 7 . 必要な身体強度 ( $\chi^2=31.65, df=5, p<0.001$ )	
8 8 . すわって作業する ( $\chi^2=80.60, df=5, p<0.001$ )	
9 0 . 歩く, 走る ( $\chi^2=65.81, df=5, p<0.001$ )	
. 対人関係	
1 0 0 . 折衝 ( $\chi^2=44.91, df=5, p<0.001$ )	
1 0 1 . 説得 ( $\chi^2=50.43, df=5, p<0.001$ )	
1 0 2 . 指導・教育 ( $\chi^2=41.19, df=5, p<0.001$ )	
1 0 6 . 講演 ( $\chi^2=41.74, df=5, p<0.001$ )	
1 1 1 . 顧客の世話 ( $\chi^2=54.87, df=5, p<0.001$ )	
1 2 0 . 販売員との対応 ( $\chi^2=46.19, df=5, p<0.001$ )	
1 2 1 . 仲買人との対応 ( $\chi^2=47.21, df=5, p<0.001$ )	
. 作業環境	
1 3 5 . 戸外で働く ( $\chi^2=78.82, df=5, p<0.001$ )	
1 3 6 . 高温の場所で働く ( $\chi^2=36.90, df=5, p<0.001$ )	
1 3 7 . 低温の場所で働く ( $\chi^2=36.99, df=5, p<0.001$ )	
1 3 8 . 空気の汚染されている所で働く ( $\chi^2=41.11, df=5, p<0.001$ )	
1 3 9 . 震動のある所で働く ( $\chi^2=36.99, df=5, p<0.001$ )	
1 4 0 . 不適切な採光の所で働く ( $\chi^2=36.86, df=5, p<0.001$ )	
1 4 1 . 汚れやすい環境で働く ( $\chi^2=40.76, df=5, p<0.001$ )	

---

表 7 事務的職業より販売の職業で評定値の高い項目（続き）

---

1 4 2 . 窮屈な作業スペースで働く ( $\chi^2=36.86, df=5, p<0.001$ )
1 4 9 . 欲求不満 ( $\chi^2=40.28, df=5, p<0.001$ )
1 5 0 . 緊張した対人関係 ( $\chi^2=43.63, df=5, p<0.001$ )
1 5 2 . 社会的対立 ( $\chi^2=41.82, df=5, p<0.001$ )
. 職務要件
1 6 1 . 仕事量の年間を通じての不安定性 ( $\chi^2=27.72, df=1, p<0.001$ )
1 6 2 . 天候, 季節, 景気の仕事量への影響 ( $\chi^2=29.78, df=1, p<0.001$ )
1 6 3 . 週あたりの労働時間の不安定性 ( $\chi^2=12.56, df=1, p<0.001$ )
1 6 4 . 交替制勤務性 ( $\chi^2=36.99, df=1, p<0.001$ )
1 6 7 . 夜間勤務 ( $\chi^2=18.46, df=1, p<0.001$ )
1 7 6 . 状況の判断 ( $\chi^2=26.83, df=5, p<0.001$ )
1 8 0 . 新しい知識の獲得 ( $\chi^2=24.21, df=5, p<0.001$ )
1 8 1 . 業務の標準化の少なさ ( $\chi^2=28.02, df=5, p<0.001$ )
1 8 3 . 出張 ( $\chi^2=77.74, df=5, p<0.001$ )

---

まず販売の職業では物の性質を見きわめたり、機械・器具を用いて物を移動させたりしなければならない。入力情報および作業動作の多くの項目で有意差が認められたのはこのことに関係している。また物を売るためには買い手に対する対応が極めて重要であることは言うまでもない。対人関係の項目において有意差が認められたのはこのことに関係している。

第2の要因として、販売の職業では、売り手は買い手にとって都合のよい場所や時間帯において販売を行う必要が生じてくる。作業動作で交通手段や身体動作に関係した項目で有意差が認められたこと、作業環境のうち物理的環境に関する項目、職務要件に関係した項目で有意差が認められたのはこのことに関係している。

事務的職業で有意に評定値の高い項目はなかった。

ともあれ、同じホワイトカラーの職業ではあるが、職務分析の観点から見ると、事務的職業と販売の職業とは相互にかなり異質であることは明らかである。

## 2.7 職務分析結果のまとめ

アメリカでは種々の方法を用いた職務分析研究が多数なされており、膨大なデータが蓄積されている(Sackett & Laczo,2003;Sanchez & Levine,2001)。特にアメリカ労働省によって開発されたO\*NET(U.S. Department of Labor,2004)は約1,200種の職業について詳細な職務分析データが記載されている。O\*NETは確かに有用なデータベースではあるが、あくまでもアメリカにおける職業情報であり、そのまま日本にも当てはまるかどうか不明である。

他方日本の産業心理学の分野では職務分析研究は極めて不活発であり、データの蓄積も殆どなされていない(島田ら、1997)。このような事情に鑑み、我々は20年ほど前から職務分析データの蓄積を行いデータベースの構築を行ってきた。その成果がJOBDATAである。本研究ではこのJOBDATAを利用してホワイトカラーの職業の特徴について解析を行った。その結果を要約すれば以下のごとくである。

1) ホワイトカラーの職業全体は、種々のデータを収集、解析し、その結果に基づいて問題解決のための意思決定を行う、ということで特徴づけられる。そしてこの意思決定の過程で種々の対人関係が生じてくる。当然対人関係の過程では軋轢や葛藤も生じてくるし、意思決定にはそれなりの責任も伴っている。

2) ホワイトカラーの職業のうち、管理的職業では上述のホワイトカラー全体の職業の特徴がさらに顕著となる。

3) 販売の職業はホワイトカラー職業全体とはかなり異質な特徴を有している。これは販売の職業が「人」および「物」を対象とした職業であることによる。

ホワイトカラーの職業と言え、一般的には机に向かって帳簿を付けたり、計算をしたり、文書を作成したりする職業と考えられているであろう。ホワイトカラーの職業にはそういう部分は確かに存在する。しかしそれは彼らの仕事の一部をなすに過ぎない。最も大きな部分を占めるのは問題解決や意思決定およびその過程で生じる対人関係の処理であった。非ホワイトカラーの職業は「物」を扱う職業であるのに対し、ホワイトカラーの職業は「データ」と「人」を扱う職業である。本研究で明らかになった興味深い事実は、同じホワイトカラーの職業と言っても販売の職業はかなり異質な職業であることである。本研究の結果でみる限り販売の職業はいわゆるブルーカラーの職業の職務も同時にこなしている。ホワイトカラーとブルーカラーの両者の特徴を兼ね備えた職業という意味でグレイカラーという表現があるが、販売の職業はまさにグレイカラーの職業である。

かつてアメリカ労働省は職業の機能分類(DOT分類)を提案した(U.S. Department of Labor,1965)。それによれば、すべての職務は、作業員に対し、情報(data)、人(person)、物(thing)に対する関係で様々な機能を果たすことを要求する。これらの関係が労働者機能と呼ばれるものであり、1)情報処理機能(D)、2)対人関係処理機能(P)、3)対物関係処理機能(T)の3つに分けられる。各機能はさらにいくつかに下位分類され、各職業はそれぞれの機能をどの程度必要としているかによって評価され、分類される。この考え方は最近まで引き継がれた(U.S. Department of Labor,1991)。最近DOT分類に対して、1)余りにも職務特異的記述である、2)データが古くなり現在の職業に対応していない、3)職業の世界の全体像、職業相互関係が不明確である、4)労働者が具体的にどんな作業をするのか不明である、などの問題点が指摘され、それに対処するためにO\*NETが開発された(Peterson et al.,2001)。だが本研究の結果は図らずもDOT分類の有効性を支持する結果になった。DOT分類の最大の問題点は職業の姿は見えてもその職業に就いている

個人の姿は見えない点にある。当然個人の職業選択や職場配置には役に立たない。しかし、職業そのものを知ろうとするなら DOT 分類の考え方自体は今日でも十分有用である。

### 3. 「管理機能行動目録」試案

#### 3.1 「管理機能行動目録」の概要

「管理機能行動目録」<sup>5</sup>はホワイトカラーの職業に特徴的な行動特性の個人差を明らかにするために作成された質問紙である。この質問紙は、上述したホワイトカラーの職業を対象に行われた詳細な職務分析の結果に基づいて作成された。この質問紙は 18 項目から構成され、各項目は大きく次ぎの 3 領域に分けられる（表 8 参照）。

A) 遂行機能 (executive function)

B) 情報処理 (information processing)

C) 対人関係 (interpersonal relationships)

これらの領域はホワイトカラーの職業において重要な意味を持つ 3 つの職業行動領域、

1) 問題解決、意思決定、2) 情報処理、3) 対人関係、に対応する。管理機能行動目録の各項目は具体的な問題解決場面であり、場面毎に複数の行動の選択肢が示される。以下は遂行機能領域の問題解決場面および行動の選択肢の例である。

あたながどうしても欲しい商品を買いにいったら、店にはなく、取り寄せると 3 ヶ月くらいかかると言われました。同じ品物ではありませんが、殆ど機能的に同等の商品は店にあるそうです。その商品を見せて貰うと、デザインはあなたの欲しい商品よりかなり落ちます。あなたはどうしますか。

a. 3 ヶ月待つて欲しい商品を手に入る。

b. 現在ある商品を買う。

c. 近くの店を探してどうしても欲しい商品が見付からなければ現在ある商品を買う。

d. 欲しい商品を買うまでいろいろな電気店を探す。

---

<sup>5</sup> ホワイトカラーの職業に特徴的な行動特性は管理的職業においてより明瞭に認められた。中高年齢者の多くは管理的職業の経験者であろうから、彼らの職業経験を生かす意味で再就職先としても管理的職業は当然有力な候補となろう。また、この適性検査は特徴的行動パターンの評価を目的としている。これらの点を勘案して、名称を「管理機能行動目録」とした。

表 8 管理機能行動目録項目の概要

領域	問題解決場面	行動選択肢
評価される行動特性		
A．遂行機能		
A 1．目標設定	テレビの故障	4
* 目標設定の明確さ	スーパーでの買い物	3
* 目標設定の問題解決への寄与度		
* 目標設定の構造化の程度		
A 2．計画立案	商品の選択	4
* 行動の自由度	洋服の入れ替え	4
* 採用可能な行動間の優劣判断		
A 3．行動選択	賭け事の好み	5
* 行動選択の柔軟性	行動の中断	5
* リスク行動		
B．情報処理		
B 1．データに関する情報処理	旅行計画	4
* 組織的情報収集能力	飛行機の異常	4
* 情報監視能力		
B 2．自己に関する情報処理	自己の行動特性の開示	7
* 自己の心身状態の認識	身体的違和感への対処	5
* 心身の危機に対する対応	痛みへの対処	5
B 3．他者に関する情報処理	友人との口論への対処	6
* 他者の情動の追体験	友人の怒りへの対処	4
* 他者の情動への対応		
C．対人関係		
C 1．自己制御	仕事上の失敗への対処	4
* 自己の情動、欲求の制御	成績不振への対処	4
* 目標達成への動機づけ		
C 2．他者への対応	仲間はずれの子供への対処	4
* 他者の情動、欲求と問題解決との統合		
C 3．リーダーシップ	集団メンバー間の対立への対処	6
* 職務遂行行動	社会的不正への対処	4
* 集団維持行動		

被検者は、それぞれの行動を選択する可能性を次ぎの5件法により回答する。

- 1．全く採用しない。
- 2．採用する可能性が低い
- 3．どちらとも言えない。
- 4．採用する可能性がある。
- 5．採用する可能性が高い。

すなわち、管理機能行動目録の評価対象は各問題解決場面で提示される選択肢を採用する可能性についての被検者の回答、「回答された特徴的行動パターン」である。

### 3.2 問題解決場面

管理機能行動目録には様々な問題解決場面が設定されている。それはごく日常的な場面である。Wagnerらは、暗黙知の評価において、大学教員等の特定の職業に固有の問題解決場面を設定している（Wagner,1988;Wagner & Sternberg,1985）。このような場面設定では、当該の職業に就業した経験のない被検者は自分がどのように行動するかを想像して回答することとなる。我々は、ごく日常的な場面を設定し、被検者が普段の体験に基づいて回答出来るよう配慮した。これにより、被検者の特徴的行動パターンをより適切に把握することが可能となるであろう。

### 3.3 遂行機能 (executive function)

問題解決、意思決定、企画はホワイトカラーの職業において重要な課業であった。これらの課業に対応する問題解決場面は以下のごとくである。

#### 3.3.1 目標設定

目標設定は「いま自分が何をすべきなのか」を決定する行動である。以下の点を評価しうるよう場面設定がなされた。

- 1) どの程度明確な目標設定がなされるか。
- 2) 設定された目標は与えられた場面の問題解決にどの程度寄与するか。
- 3) 設定された目標はどの程度構造化されているか。

この中で特に重要な評価点は目標の構造化の程度である。種々の問題解決場面において、最終的な目標（主目標）を達成するために中間段階の目標（下位目標）を1つあるいは複数設定することが必要である場合は少なくない。最も複雑な目標設定は、主目標を達成するために一見主目標と矛盾する下位目標を設定すること、端的に言えば「回り道行動」をすることである。将来への見通し（insight）がなければ回り道行動は出来ない。

系統発生的に、回り道行動は高等動物で始めて可能になる高次の認知機能である。健常者でも回り道行動が困難となる場合がある。次の問題はその1例である。

「旅人がオオカミ2匹とヒツジ1匹を連れて旅をしている。大きな川の畔に着いた。

川岸には小舟がつないであり、この小舟を使えば向こう岸に渡ることが出来る。小舟には船をあやつる旅人の外、動物は1匹しか載せることが出来ない。オオカミとヒツジだけを残すとオオカミはヒツジを襲って食べてしまう。どうすれば旅人は無事に向こう岸に渡ることが出来るか」

この問題は一見解決不可能に見える。普通に行動すれば、旅人はこちらの岸か向こう岸のいずれかにオオカミとヒツジを残すことになるからである。即答出来ない人は少なくないかも知れない。周知のように次の回答が正解である。

「旅人はまずヒツジを載せて向こう岸に渡す。戻ってきてオオカミを載せて向こう岸に渡る。戻る時にヒツジを載せてくる。こちら岸に着いたらヒツジを降ろし、オオカミを載せて向こう岸に渡す。再び戻ってきて、ヒツジを載せて向こう岸に渡る」

この正解の核心は、ヒツジをこちら岸に連れ戻す点にある。1人と3匹が川を渡るという最終目標と矛盾する行動をしないとこの問題は解決出来ない。

将来への見通しとそれに基づく回り道行動、これはホワイトカラーの職業においても非常に重要である。管理機能行動目録では目標設定に関係する2つの問題解決場面が設定された。これらの場面でどのような行動を選択するかを通じて、1)目標設定の明確さ、2)目標設定の問題解決への寄与度、3)目標設定の構造化の程度、が評価される。

### 3.3.2 計画立案

設定した目標を達成するため具体的にどの活動をどの順序で行うかを決定する行動である。多くの場合、目標を達成する手段は複数存在する。その中から最も効率のよい手段を選択する必要がある。これには2つの要因が関係する。第1はどの位多数の選択肢を有しているか、言い換えれば行動の自由度がどの位あるかである。一般に、系統発生的に高等な動物ほど行動の自由度が大きい。下等動物では、刺激と行動とが密接に結びついている。高等動物では、同一の刺激に対して様々な行動を取ることが出来る。この特徴は、ヒトでその頂点に達する。ヒトの行動の自由度は極めて大きい。同一の刺激あるいは行動環境に対して種々の行動を取りうる。Gallagher et al.(2000)は、行動の自由度の大きさは創造性と関係し、創造性の高い個人ほど多数の行動の選択肢を発見出来ることを報告している。また、状況によってはヒトでも行動の自由度が減少する場合がある。認知心理学者Anderson(1980)は次の例をあげている。

大きさの違う3つの水瓶があり、Aには21クォート、Bには127クォート、Cには3クォートの水が入る。被検者の課題は、この3つの水瓶を使い最小限の回数で指定された量の水を汲むことである。これは「水瓶問題」と呼ばれる。このような問題をたくさん解かせる。その際特定の方法で解ける問題を続けて解かせると、より簡単な方法で解ける問題でも、前の方法を機械的に踏襲する被検者が少なくないことが知られている。例えば100クォートを汲むためには、まずBで水を汲み、そこから、Aで1回、Cで2回水を汲み出せばよい。つまりB - A - 2Cである。このような問題を何題か解かせる。次に、Aには

15 クォート、B には 39 クォート、C には 3 クォートの水が入るものとする。今度は 18 クォートの水を汲む問題である。B - A - 2 C でも 18 クォートの水を汲むことは出来るが、最小限の回数という条件下では、正解は A + C である。ところが多くの被験者は B - A - 2 C と回答してしまう。

つまり過去の経験や習慣に囚われると行動の自由度の減少が生じ、結果として所期の目標を達成出来なくなってしまふ。ホワイトカラーの職業適性の評価にあたっては行動の自由度を評価することは重要である。

計画立案の第 2 の側面は採用しうる行動間の優劣の判断である。多数の選択肢を有していても、その中のどれが最も適切であるかを正しく判断出来なければ意味がない。ここではある手段を採用した場合どのような結果が得られるかを的確に判断することが求められる。特に重要なのは利得とリスクのバランスである。利得の大きい手段は多くの場合リスクも大きく、リスクの少ない手段は利得も少ない。前述した株式市場、金融市場、石油市場などの市場取引に関わるトレーダーの仕事はその最たるものであろう。トレーダーに限らず販売の職業では多かれ少なかれ利得とリスクのバランス感覚を求められる。管理的職業でも同様である。どのような経営戦略を採用するかは結局利得とリスクのバランスをどう見積もるかにかかっている。計画立案は非常に複雑な過程であるがホワイトカラーの職業においては非常に重要な行動特性である。

管理機能行動目録では計画立案に係る 2 つの問題解決場面が設定された。これらの場面でどのような行動を選択するかを通じて、1) 行動の自由度の程度、2) 採用可能な行動間の優劣判断の正確さ、が評価される。

### 3.3.3 行動選択

目標を設定し、行動計画を立案したならその計画を実行しなければならない。その結果所期の目標が達成されたかどうかを検討し、予定した結果が得られなければ、再度同じ行動を繰り返すかあるいは行動を変えなければならない。ある行動をちょっと試みて思うような結果が得られないとすぐ行動を変える個人もいるし、なかなか思うような結果が得られなくても粘り強く努力する個人もいる。このように書くと後者の行動が適切であるかのごとく受け取られるかも知れないが、決してそうではない。以前にも紹介したが(日本労働研究機構、2002)、市場取引で巨額の損失を出したあるトレーダーの事例はこのことを如実に物語っている。

株式会社大和銀行のニューヨーク支店でアメリカ国債の取引を担当していた I H は 11 億ドルの損失を出し、かつそれを本社に 11 年間も隠し続けた。彼は、1983 年、取引で失敗し、5 万ドルの含み損を抱えてしまった。この時、損失をあきらめて速やかに債券を売ってしまえばよかったのだが、彼はそうしなかった。支店は利益を得ることを見込んだ決算書を作製していたし、値段は回復すると証券会社が断言したからである。彼は損失が生じたことを上司に報告せず、取引を続けた。以下は I H の述懐である(相田・藤波、1999)。

「トレーディングっていうのは、損しても次のトレードで取り返せる可能性があるわけですね。常に壊れたものを修復できる可能性がある限り、そういう工作が可能な環境であれば、人間は誰だってそうだと思うんですよ。確か最初の損失は5万ドルかなんかやったと思いますけど、それを取り戻そうと思って無断取引をしたわけですよ。そのときの心境って『これをしなきゃ、どうにもならない』という気がしたんですね。このまま報告するわけにいかない。報告したら自分はたぶんクビになるだろうとね。これまで自分が築いてきたものをすべてそこで失うわけですからね。」

「とにかく、一刻も早く取り戻さなきゃいけないという気持ちでしたよ。来月どこかの検査が入る。例えば本店の検査が入るとか、連銀の検査が入るとか、毎年あるわけですからね。だから、1984年に手を染めたことをまさか10年以上も続けることが出来るなんて思ってもみませんでしたよ。」

「毎日がドキドキでしたよ。もうあと一ヶ月か、いやあと一週間か、いやあと一日でばれるにちがいないとね。とにかく一刻も早くリカバーしたいと焦りました。だから、一回の取引でそれまでの損を一挙に取り戻せるぐらいに、売買量をどんどん増やしていったんです。今から考えると、まともな相場の判断なんかしてなかった。一か八かの大ばくちですよ。ところがばくちははずれるばかりで、損失はどんどん膨らんで処置なしの状態になりました。最後の5年ぐらいになると、損失額が一回の取引で取り返せるような額ではなくなっていたんです。」

I Hは名うてのトレーダーであった。それにも拘わらず、最初の損失後の彼の行動は損失を回復させることだけにこだわり、市場の値動きを冷静に判断することが出来なくなってしまっている。彼が選択すべきであった最良の選択は市場取引から手を引くことであつたらう。しかし彼はそれが出来なかった。今まで続けていた行動をやめること、すなわち行動の抑制は一般に考えられている以上に複雑な心理学的過程である。

所定の結果が得られない場合、同じ行動を続けるか、変更するかに関して個人差が存在すること、そしてこの違いが最終的な目標達成に大きく影響することは明らかである。我々は意思決定における特徴的行動パターンを結果に対応してどのように行動を変容させるかという側面から捉えることにした。

意思決定のもう1つの重要な側面は危機管理である。当初予想していなかった事態が突発的に出現した場合、十分対処出来るかどうか。事態はどれほど深刻なのか。当初の目標の達成にどのような影響があるか。現在有している行動のレパートリーで対処出来るか。目標そのものを変更する必要があるのか。変更するとすればどう変更するか。危機場面ではこれらの点を総合的に判断して最終的な意思決定を行なわなければならない。場合によっては時間的余裕も余りないかも知れない。我々は危機管理能力が執行管理職（executive officer）の最も重要な職業適性であることを指摘した（日本労働研究機構、2002）。程度の差こそあれ管理的職業に携わる人々にとって危機場面でどのように行動するかは極めて

重要な問題である。

以上の点に鑑み、管理機能行動目録では、意思決定に関わる問題解決場面として2つの場面を設定した。それらは、これまの行動をそのまま継続することが明らかに不適切な場面、あるいは多少ともリスクを伴う行動が必要な場面である。これらの場面でどのような行動を選択するかを通じて、行動選択の柔軟さ、リスク行動（リスクを出来る限り避けるか、あるいは大きい利得を得るためなら多少のリスクを侵すか）が評価される。

### 3.4 情報処理（information processing）

ホワイトカラーの職業において重要であった情報処理に関わる課業は、文書・量に関する資料、図示資料、言語などの情報を収集し、その分析、仕分け・整理、符号化・解読を行うことであった。この限りではホワイトカラーの職業において重要な情報はデータ（D）ということになるが、実際はそうではない。既に検討したようにホワイトカラーの職業では他の職業の人々との対応が重要な課業であった。つまり人（P）も重要な情報源である。さらに、後で詳しく述べるが、自分自身についての情報もまた重要である。自分は何が出来、何が出来ないのか。現在の仕事に十分自信を持って対応しているか。自分の感情や欲求を正確に把握し十分制御可能であるか。自分は他の人々にどう思われているのか。これらの情報はホワイトカラーの仕事を進めていく上で極めて重要な意味をもつ。すなわち、ホワイトカラーの職業における重要な情報源は、1）データ、2）自分自身、3）他者の3つである。

#### 3.4.1 データ情報処理

データに関する情報処理は、以下に示すような一連の過程である。

- 1）設定した目標を達成するために、どのような情報を収集すべきかを明確化する。
- 2）必要な情報をどのような情報源からどのような方法で入手するかを決定する。
- 3）実際に情報を入手する。
- 4）得られた情報を解析する。達成すべき目標をいくつかの下位目標に分割して、より単純化し、それぞれの下位目標毎に情報解析を行うことにより、情報解析をより効率化することが可能となる。
- 5）情報を統合する。この情報の統合は、新しいアイデアの創出、問題点の明確化、問題解決のための戦略の開発、などに結びつく形で行われなければならない。

これら一連の活動をどの程度効率的に遂行しうるか、一言で表現すれば、組織的な情報収集能力がどの程度あるかが評価の対象となる。

さらに情報処理にはもう1つの側面がある。それは監視（monitoring）である。特定の目標を達成するために情報を収集するのではなく、常に状況を観察し、そこに何らかの変化があった場合にそれに対応して何らかの手段を講じる、という形での情報処理である。いわゆる維持・管理（maintenance）に関わる情報処理である。ホワイトカラーの職業ではこ

の維持・管理に関わる仕事は多い。その代表は販売の職業における在庫管理である。ある意味で地味な行動であるが、実は大変に重要な行動である。

ホワイトカラーの職業において危機管理が重要であることは上述した。適切な危機管理をするためには普段の十分な監視が必須である。泥棒を捕まえてから縄を縛っていたのでは確かに間に合わない。泥棒を捕まえる前に縄を縛うことも大切ではあるが、泥棒に入られないよう監視体制を強化することはもっと大切である。

管理機能行動目録ではデータ情報処理に関わる問題解決場面として2つの場面を設定した。これらの場面で選択される行動を通じて評価されるのは、1) 組織的情報収集能力、2) 情報監視能力、である。

### 3.4.2 自己に関する情報処理

最近「情動的知能 (emotional intelligence)」が大変話題になっている。一般向けのビジネス雑誌でも大きく取り上げられた<sup>6</sup>。本項および次項で取り上げる「他者に関する情報処理」は情動的知能に密接に関係する。

1995年にアメリカの心理学者 Daniel Goleman は「情動的知能(Emotional intelligence)」という本を出版してアメリカでベストセラーとなった。我が国でもその訳本「EQ ころの知能指数」が出版され、これも大変反響を呼んだ。情動的知能という概念は1990年、P.Salovey と J.D.Mayer によって導入された概念である (Mayer et al.,2000a)。それは「情動(怒り、愛情、恐怖、歓びなどの強い感情体験)を正確に知覚し、理解し、表出する能力」と定義される。このような知能の概念は既に1920年代アメリカの心理学者 E.L.Thorndike によって提出されている(Mayer et al.,2000a)。彼は知能を、1) 抽象的、分析的、および言語的知能、2) 機械的、動作的、視空間的、および実際の知能、3) 社会的知能、の3つに分けた。この社会的知能がほぼ情動的知能に対応する。その後の知能研究において、社会的知能はほとんど研究対象とされなかった。しかし、1950年代に社会心理学の分野において対人知覚に関する研究が盛んになるにつれて、他人の行動や情動をどのように理解するかが大きな研究領域となってきた。それに伴い知能研究者達も他人の情動を認識する能力に関心をもつようになった。そして提唱されたのが情動的知能の概念である。我々も以前から情動的知能には少なからぬ関心を持っていた(日本労働研究機構、1999)。本研究の結果でも、ホワイトカラーの職業で情動的知能に関連した課業の評定値は高い値を示した。そこで管理機能行動目録に情動的知能に関連した項目を含めることにした。現在職業の世界における情動的知能の重要性が強く指摘されている (Cherniss & Goleman,2001)。我々も情動的知能関連の行動の評価を管理機能行動目録のセールスポイントにしたいと考えている。そこで情動的知能について少し詳しい検討を行っておきたい。

---

<sup>6</sup> プレジデント 2004年3月1日号

表9 情動的知能の主要モデル

Salovey と Mayer のモデル	Goleman のモデル	Bar-on のモデル
1) 情動の理解と表出 * 自己の情動の同定、 表出 * 他者の情動の認知	1) 自己の情動を知る * 感情が生じた時 それを認識する * 情動の変化を認識 する	1) 個人内技能 * 情動的自己理解 * 自己主張 * 自己肯定 * 自己実現
2) 思考と情動の融合 * 情動を生産的な形で 思考に導入する * 判断や記憶を情動面 から支援する	2) 情動の制御 * 感情を適切に表出 する * 感情を宥める * 激情、不安、苛立ち などを避ける	* 自立 2) 対人的技能 * 対人関係 * 社会的責任 * 共感
3) 情動の理解と分析 * 情動や複雑な感情を 適切に言語化する * 情動の変化に伴う 対人関係の変化を 理解する能力	3) 動機づけ * 情動を目標達成に 役立たせる * 目先の利益を追求 しない * どっちつかずの 状態に耐える	3) 適応能力 * 問題解決 * 現実吟味 * 柔軟性
4) 情動の適切な統御 * 感情を平静に受容 する能力 * 情動的、知的発達の 促進に役立つ形で 情動を制御する能力	4) 他者の感情の認知 * 共感 * 他者の欲求の認知	4) ストレス対処 * ストレス耐性 * 衝動の制御
	5) 人間関係の処理 * 他者の情動への対処 * 他者への寛容な対応	5) 情緒 * 幸福感 * 楽観的態度

(Mayer et al.(2000b)を改変引用)

現在情動的知能については Salovey と Mayer のグループ、Goleman のグループ、Bar-on のグループが精力的な研究を行っている。同じ情動的知能という言葉を用いているがその内容には微妙な違いがある。我々の情動的知能についての考えを述べる前に、この3つのグループの考え方を検討してみよう（表9参照）。

Salovey と Mayer は情動的知能を「他の人々の感情状態を正確に知覚し理解する能力の全体（a set of ability）」と定義し、その主な領域として

- 1) 情動の理解と表出
- 2) 思考と情動の融合
- 3) 情動の理解と分析
- 4) 情動の適切な統御

をあげている（Mayer et al.,2000a）。

Goleman(1995)は情動的知能（彼の用語ではEQ）と一般的知能（彼の用語ではIQ）との区別を強調する。彼は知能や学歴の面では差がない個人間で収入、業績、地位などに大きな差が見られることを指摘した。その原因を Harvard 大学の心理学教授 H.Gardner（1993）によって提唱された7つの知能のうちの2つ、「対人知性」と「心的知性」に求めた。対人知性は統率力、交友能力、紛争解決能力、社会的知覚能力に分類される。心的知性は人間の内面に対する際だった洞察力を意味する。Gardner によれば、対人知性の本質は「他人の気分、気質、動機、欲求を識別し、それに適切に反応する能力」である。Goleman はこの Gardner の説に賛同しつつも、Gardner の考えは認知的側面に重点があり、情動について適切な扱いがされていないと考えた。そこで、Salovey らの提唱した情動的知能に注目し、さらに独自の考えを発展させた。彼は情動的知能を「自己制御、熱意、持続、そして自己を動機づける能力」と定義する。その主たる領域として、

- 1) 自分自身の情動を知る。
- 2) 情動を制御する。
- 3) 自分を動機づける。
- 4) 他人の情動を認識する。
- 5) 人間関係をうまく処理する。

の5つをあげている。

Bar-On(2000)は情動的知能を「環境からのプレッシャーやストレスに適切に対処するための非認知的能力、適性、技能の全体」と定義する。具体的領域として、

- 1) 個人内技能
- 2) 対人的技能
- 3) 適応能力
- 4) ストレス対処
- 5) 情緒

の5つをあげている。

Salovey らは情動的知能を知能の一種と考えている。すなわち情動的知能はあくまで能力である。Goleman は「IQ（認知的知能、通常の知能検査で測られる知能）とEQ（情動的知能）は相互に独立である」と述べている（Goleman,1995）。表9から明らかのように、彼の情動的知能には能力的な面と非能力的な面の両方が含まれている。Bar-On になると情動的知能の範囲はさらに拡大する。それは普通心理学ではパーソナリティと呼ばれているものにほぼ対応する。

一般には余り知られていないが、知能検査の創始者 Binet 自身既に知能には今日の情動的知能に対応する側面があることに気がついていた（Wolf,1973）。彼は「ある人があなたを怒らせたあとで、弁解しています。あなたはどうすべきでしょうか」などの問題を25個用意している。Binet はこの種の問題について「このテストは魯鈍の上限を診断するために最も重要なテストである。・・・抽象ということがよくわからないものはこの問題で降参してしまう」と述べている（Wolf,1973）。これは明らかに情動的知能に関する問題である。しかし Binet はこの種の問題を彼の知能検査に正式には採用しなかった。その後も情動的知能に関連した問題が知能検査に組み込まれることはなかった。

情動的知能、すなわち他の人々の情動を理解する能力が存在すること、また現存する知能検査にはそれを適切に評価する下位検査が含まれていないことは事実である。しかし、Goleman のように情動的知能を認知的知能とは全く別の能力と考えるのはどうであろうか。情動的知能とは他人の情動を知覚する能力である。我々は他人の情動を直接的に知覚することは出来ない。顔の表情、言語表出、身振りなどを含む（心理学的な意味での）行動から、その背景にどのような情動が存在するかを推定することになる。Binet が指摘しているように、これは複雑な情報処理過程であり、いわゆる認知的知能と全く独立であるとは到底考えられない。

Bar-on はストレス対処行動や問題解決能力まで情動的知能に含めている。通常の心理学における知能の概念をはるかに越えるものまで知能と呼ぶのはどうであろうか。Bar-On の場合、情動的知能の内包と外延が大きく乖離している。

このように検討を進めると情動的知能については Salovey と Mayer の考えが最も妥当である。しかし職業との関連を考えると、単に情動だけではなく他人の欲求や興味などを正確に知覚すること、すなわち Gardner の「対人知性」も非常に重要な概念である。現代において企業は有形、無形の商品を販売することをなりわいとしている。消費者が商品にどの程度満足しているかを知ることは重要であるが、同時にどのような商品を求めているか、俗にいう消費者のニーズを知ることも非常に重要である。どのような職業に就くにせよ、消費者の情動や欲求を正確に知覚する高い能力は必須であろう。このような場合、単に消費者の情動や欲求を理解するだけでなく、それに対して適切な行動をとる、例えば消費者の欲求に合った商品を開発することも必要になってくる。本研究で行った職務分析の結果

はこのことを如実に示している。そこで我々では情動的知能とは別に「世間知 (Man-Erkenntnis)」の概念を提唱したい。世間知は「自己や他者の情動、気質、動機、欲求を識別し、それに適切に対処する能力」と定義される(日本労働研究機構、2002)。俗な言い方をすれば「人のこころを理解する能力」が世間知である。そのような能力は情動的知能の範囲を越えている。アメリカの研究者は「社会的知能 (social intelligence)」という用語を用いる場合がある。我々はこれを「世間知」と呼ぶのが適当と考える。「社会」とは複数の個体によって形成される集団およびそこにおける個体間の相互作用を意味する。ここでは個体の属性は問われない。「世間」とは本来は仏教のことばで「有情の生活する境界」を意味する。「有情」は同じく仏教のことばで「いのちあるもの」の意味である。世間ということばには、様々の願望や欲求を有し、それが満たされた時は喜び、満たされなかった時には怒り、悲しむ個人がより集まって形成される「この世」のありさまという意味が込められている。この世間で生きていくために必要な知識・技能、それが世間知である。情動的知能は世間知の一部をなすと考えられる。

Goleman は、その著書の中で、人生で成功するには認知的知能より情動的知能が重要であると説いた (Goleman,1995)。その当否はともかく、従来の心理学の知能研究では、認知的知能に大きな比重がおかれていたことは事実である。しかし、世間知の重要性は決して認知的知能に劣るものではない。特に、職業場面において、世間知が重要な役割を果たしていることは上述のごとくである。世間知の研究は今後の心理学の大きな研究課題となるであろう。

以上の検討から明らかのように、「自己に関する情報処理」に関する問題解決場面の設定とは「世間知」に関する問題解決場面の設定にほかならない。我々は3つの場面を設定した。第1は自己の行動特性の認識についての場面設定である。表9から明らかのように、自己の心身状態を正しく認識する能力は情動的知能の重要な構成要素になっている。我々の世間知にも正しい自己認識は当然含まれる。ただ、管理機能行動目録は自己評定法であるので、被検者がどの程度正しい自己認識を有しているかどうかを直接評価することは出来ない。そこで、自己の長所や弱点を評価させる場面を設定した。ここでは、被検者がどのような長所や弱点を有しているかを評価するのではなく、どの程度率直に自己の長所や弱点を表現するかが評価される。被検者は種々の行動特性について、自分があてはまるかどうかを

- 1．全くあてはまらない
- 2．ほとんどあてはまらない
- 3．どちらとも言えない
- 4．かなりあてはまる
- 5．全くあてはまる

の5段階で評定することを求められる。このような場合、大部分の被検者は2．～4．の

範囲で回答する。従って、1 . あるいは5 . の回答を選択した被検者は、自分が偏った性格特性を有していると他者に表明することを敢えて厭わない個人であると考えられる。俗な言い方をすれば「自分に正直な人」ということになる<sup>7</sup>。「自分に正直である」ことと「正しい自己認識」は同じではないが、前者は後者の前提となる。後者を直接評価することが困難であるならまず前者を評価することを試みるべきである。我々はこう考えて自己認識についての場面設定を行った。

自己に関する情報処理の第2の場面設定は身体的痛みに対してどのように対処するかに関する個人差を明らかにするための場面設定である。情動的知能の研究者達は自己の心理的側面の認識の重要性を強調するが、身体的な側面に対する認識については殆ど考慮していない(Mayer et al.,2000b)。情動は心理的な現象であるが同時に身体的な現象でもある。我々が情動を認識する時、心理的な変化と共に身体的な変化も認識している。そもそも情動は基本的に身体的な現象であるとさえ言われている(Damasio,2000)。Damasioによれば情動はまず身体反応として生じ、その身体的変化を自我が認識することが心理的な情動であると言う。この考えの当否はともかく、情動は種々の身体的変化を伴う。自己の情動を正しく認識することが重要であるなら、情動の身体的側面の認知は自己についての情報処理の重要な側面を構成すると考えるのが妥当であろう。我々は痛覚、触覚、固有感覚、冷・温覚、内臓感覚などを通じて自己の身体情報を常に受容しており、そのような情報は個人の行動に重大な影響を及ぼす。その典型が痛みである。強い歯痛がある時、それに気を取られて仕事が全く手につかなくなることを体験していない人は殆どいないであろう。痛みは身体からの警報であり、痛みがあることは身体が危機的状況にあることを意味する。痛み対処行動は一種の危機管理である。ホワイトカラーの職業における危機管理の重要性は既に指摘した。自己の身体の危機を知らせる警報にどのように対処するかを知ることは個人の危機管理能力の一端を知る重要な手がかりである。以上の理由でこのような場面設定を行った。

自己に関する情報処理の第3の場面設定は漠然とした身体的違和感に対してどのように行動するかを問う場面設定である。これは痛みへの対処行動場面との比較の意味で設定された。痛みのような明確な警告ではない身体情報に対してどのような行動をするかを痛みに対する行動と比較することにより、被検者の危機管理の特徴をより明確に出来るであろう。

以上3つの自己に関する情報処理場面で選択される行動を通じて、1) 自己の心身の状況をどのように認識しているか、2) 痛みなどの心身の危機にどのように対応するか、が

---

<sup>7</sup> もちろんこの逆は成立しない。2 . ~ 4 . の回答を選択した被検者は自分が偏った性格特性を有していることを他者に隠しているとは限らない。当然「自分に正直な人」ではないとも言えない。

評価される。

### 3.4.3 他者に関する情報処理

世間知のうち「他者の情動、気質、動機、欲求を識別し、それに適切に対処する能力」に関連した特徴的行動パターンを明らかにするための場面設定である。ホワイトカラーの職業においてこの能力が非常に重要であることは既に指摘した。Binet や情動的知能に関する研究者達がいずれも他者の情動の認識を重視していることは既に述べた。ヒトがどのようにして他者の情動を認識するかについては種々の学説がある<sup>8</sup>。諸学説に共通している点は「共感」の重要性である（伊藤他、1994）。すなわちヒトは自分自身の体験を基礎にして次のような過程で他者の情動を認識すると考えられている。

- 1) 他者のおかれている状況を認識する。
- 2) 自分が同様の状況におかれた時どのような情動を体験したか想起する。
- 3) その際の自分の言動を想起する。
- 4) 他者が類似した言動を示したならその時の自分と同じ情動を体験しているであろうと類推する。

要するに「相手の立場に立って考える」、「相手の状況を追体験する」ことが他者の情動認識の基本である。動機、欲求についても同様の過程を経て認識が成立するのであろう。

管理機能行動目録では他者の情動、欲求に対する情報処理に関する特徴的行動パターンを評価するための場面を2つ設定した。これらの場面で選択される行動を通じて、1) 他者の情動を追体験出来るか、2) 他者の情動に適切に対処出来るか、が評価される。

### 3.5 対人関係 (interpersonal relationship)

ホワイトカラーの職業で、対人関係に関連した課業はいずれも高い評定値を示した。対人関係には様々な行動が含まれる。表2、表3、表4を詳細に検討した結果、1) 自己制御、2) 他者への対応、3) リーダーシップ、の3つについて場面設定を行うことにした。

#### 3.5.1 自己制御

ホワイトカラーの職業では、立場の異なる人たちとの交渉、折衝、説得、などを頻繁に行う必要がある。そのような状況では生々しい強い情動、欲求の表出は緊張を高めることになる。その結果、交渉が成立しなくなる可能性がある。また自己の立場や利益が相手から否定される可能性もあり、欲求不満が生じやすい。自己の情動、欲求を適切に処理することはホワイトカラーの職業において重要な行動である。管理機能行動目録ではこれを2つの側面から評価する。情動、欲求の表出の仕方および動機づけである。

---

<sup>8</sup> 他者の情動の理解に関して特に最近注目されている「心の理論(theory of mind)」からのアプローチについては Gallagher and Frith(2003)、望月(2004)、日本労働研究機構(2002)参照。

自己の情動、欲求を正しく認識することは重要であるが、公の場で生々しい情動や欲求をそのまま表出することは多くの場合適切ではない。職業に関連した場面では特にそうである。自己の立場や利益ばかりを主張することは許されない。しかし、逆に情動や欲求を全く表出しないなら、個人はしばしば病的状態に陥る（Taylor & Bagby,2000）。また、自己の立場や利益を全く主張しないなら職業の世界では敗者とならざるを得ないであろう。ではどのような形での情動、感情、欲求の表出が望ましいか。これは極めて難しい問題である。多分どのような状況にも当てはまる正解は存在しないであろう。個人がどのような自己制御を行うかは職業生活に大きく影響することだけは明らかである。

自己制御のもう1つの側面は動機づけである。強い情動を体験した後、大切なことはその体験を目標達成に役立たせることである。少なくとも目標達成を妨げないようにする必要がある。喜び、楽しみのようなポジティブな情動は多くの場合目標達成への意欲を増大させる。困難な課題に対しても立ち向かうことが可能となる。悲しみ、怒りのようなネガティブな情動は目標達成への意欲を減退させる。情動は個人の行動を動機づける大きな要因である。

管理機能行動目録では自己の制御に関連した場面を2つ設定した。これらの場面での行動選択を通じて、1) 自己の情動、欲求を適切に表出出来るか、2) 情動、欲求を目標達成に役立たせることが出来るか、が評価される。

### 3.5.2 他者への対応

他者との対応、折衝、説得、などの状況では相手にも緊張や欲求不満が生まれやすい。当然種々の情動や感情が生じてくる。それに適切に対応することはホワイトカラーの職業において非常に重要である。まず相手が十分その情動や感情を表出出来ないでいる状況では、表出の機会を与えることが大切である。カウンセリング場面では無条件の受容を重視する立場がある。無条件の受容とは、クライアントに様々の情動、感情、欲求などを自由に話すようにしむけ、それをそのまま受け入れることを意味する。これは話された情動、欲求などの内容を肯定することではない。そのような情動、感情、欲求を「持っている、感じている」ことを受容することである。「相手の言葉に耳を傾ける」ことである。このような意味での無条件の受容はカウンセラーに限らずどのような職業においても重要なことであろう。利害の対立するような状況では、とかく自分の立場のみを主張し、相手の言い分は聞く耳持たぬことになりがちである。しかしそれではまとまる話もまとまらない。無条件の受容は他者への対応の重要な側面である。

先に情動、欲求は目標達成への動機づけとして作用することを述べた。他者への対応でも同じである。他者のポジティブな情動は多くの場合目標達成を促進し、ネガティブな情動は目標達成を妨害する。販売の職業ではこれが典型的な形で出現する。消費者のポジティブな情動は購買意欲を刺激し、ネガティブな情動は購買意欲を低下させる。販売の職業では消費者のポジティブな情動を如何に高めるかが「商売のこつ」になる。他のホワイト

カラーの職業でも同様である。

管理機能行動目録では他者への対応に関連した1場面を設定した。ここで選択される行動を通じて評価されるのは、他者の情動を目標達成にポジティブに作用するよう誘導出来るかどうかである。

### 3.5.3 リーダーシップ

ホワイトカラーの職業には管理職が含まれる。このことから見てもリーダーシップは重要な行動特性である。職務分析の結果でもリーダーシップに関連した課業で高い評価値が認められた。

三隅二不二はリーダーシップの研究者として知られている。彼によればリーダーの行動は、職務遂行行動 (performance) と集団維持行動 (maintenance) からなる (三隅、1984)。職務遂行行動は、集団全体の業績達成の次元であり、集団維持行動は、集団内の人間関係維持の次元である。このリーダー行動についての三隅の考えはPM理論と呼ばれ、我が国のリーダーシップ研究に大きな影響を及ぼした (武田、997)。アメリカでは古くから膨大なリーダーシップ研究がなされてきた。最近では、高度に発展した情報技術を背景に情報化時代のリーダーシップ (e-leadership) に関する研究が盛んである (Avolio et al.,2003)。これらの研究では情報技術を媒介として、個人対個人、個人対集団、集団対集団、のコミュニケーションが緊密化されることにより、求められるリーダーシップが変化することが指摘されている。そこで強調されているのはリーダーと部下との相互作用の重要性である。また、Goleman (2000) は、彼の情動的知能研究の立場から、情動的知能こそがリーダーの必須条件であると強調している。すなわち、最近の研究に共通していることは三隅の集団維持機能の重要性が以前よりも高くなっていることである。そこで管理機能行動目録ではリーダーシップに関連した問題解決場面が2つ設定された。そこで選択される行動を通じて、被検者がリーダーとして行動する場合、職務遂行行動と集団維持機能のいずれに重点を置いた行動をするか、が評価される。

## 4. 結び

アメリカの心理学者 Cronbach(1970)は心理学的検査を2つに区分した。第1は被検者がどの程度難易度の高い問題が解けるか、あるいは一定時間内にどの程度多数の問題が解けるかを測定・評価する検査で、Cronbachは最大作業検査 (test of ability) と呼んだ。知能検査や職業適性検査はここに分類される。第2は被検者がどのような行動をしやすいか、被検者に特徴的な行動は何かを測定・評価する検査で、Cronbachは最適作業検査 (test of typical performance) と呼んだ。パーソナリティ検査、興味検査などはここに分類される。

当初、最大作業の検査によって職業における適応、成功を高い精度で予測出来るであろうと期待されたが、実際にはその予測能力は非常に限られたものであった (日本労働研究

機構、2002)。一方最適作業検査を用いた職業における適応、成功の予測も行われているが、その予測能力も極めて限定的であった(日本労働研究機構、1999,2002)。我々は、これらの事実から、従来とは異なる観点からの職業適性概念が必要であると考えた。そして世間知の概念を提出した(日本労働研究機構、2002)。世間知を評価する心理学的検査が管理機能行動目録である。

世間知は暗黙知や情動的知能の概念と類似しているが、重要な点で違いがある。これらの概念は一般の知能検査で測定される認知的知能とは独立あるいは対立する概念として提案された。世間知は認知的知能と独立あるいは対立する概念ではない。他の人々との相互関係において生じてくる問題を解決するために言語・論理的認知機能や数理・空間的認知機能が必要となる事態、あるいは言語・論理的認知機能や数理・空間的認知機能を十分発揮させるために他者との相互作用が重要である事態で世間知は機能する。

また管理機能行動目録による世間知の評価は情動的知能の評価と類似しているが、やはり重要な点で違いがある。情動的知能の研究者達はこれを特性(trait)として捉え(表9参照)、そこに見られる個人差を量的違い(“How much emotional intelligence a person has”)として評価する。管理機能行動目録では、世間知における個人差を質的な違い(“what Man-Erkenntnis a person has”)として評価する。多くの心理学的検査は個人を母集団の中のどこかに位置づけることによって評価する。管理機能行動目録は、そうではなく、個人の特徴的行動パターンを明らかにすることを目的とする。

以上のごとく、管理機能行動目録の考え方は従来の職業適性検査とは全く異なる考え方である。このような考え方には疑問も生じるであろう。質問紙における問題解決法がそのまま職業場面における問題解決法に対応するだろうかという疑問である。あるいは簡単な質問紙検査で職業適性が評価出来るのだろうかという疑問である。

まず前者についての我々の回答である。我々が管理機能行動目録を用いて予測しようとしているのは被検者の職場における問題解決法や問題解決の成功度ではない。管理機能行動目録の予測対象は被検者の職務遂行水準である。従って上の疑問は「質問紙で問題解決法を問うことによって職務遂行水準が予測出来るだろうか」と言い換えられる。

Wagnerらは、具体的な問題解決場面を設定し、そこで個人がどのように行動するかを問うことにより個人に特徴的な行動パターンを明らかにする方法を管理職の適性評価法として採用し、一定の成果を得ている(Wagner,1988;Wagner & Sternberg,1985)。既に述べたように、Wagnerらは「通常明瞭には表現されることのない知識」を「暗黙知(tacit knowledge)」と定義した。彼らの暗黙値尺度は種々の問題解決場面でどのように行動するかを問い、その結果から個人管理、他者管理、タスク管理、の3つの側面を評価する尺度である。彼らの主な研究結果は以下のごとくである(Sternberg et al.,1995;Wagner & Sternberg,1985)。

- 1) 暗黙知尺度の年齢段階による違いは日常生活における問題解決能力の発達に対応する。

- 2) 管理職の場合、職務遂行水準の高いほど暗黙知の重要性が増して来る。
- 3) 暗黙知と管理職としての業務成績との間には有意な相関がある。
- 4) 暗黙知と管理職としての成功度（給与）の相関は低い。
- 5) 職業における経験年数の増大は暗黙知の向上に対応する。
- 6) 暗黙知と一般知能との相関は低い。

この結果は暗黙知尺度と職務遂行水準との間には対応関係が存在することを示している。

管理機能行動目録の測定対象は暗黙値尺度の測定対象と重複する所が少ない。具体的な問題解決場面を設定し、被検者に各解決法を選択する可能性を回答させる測定手続きも同じである。そこで、我々は管理機能行動目録と職務遂行水準との間には対応関係があるという仮説を立てた。この仮説を立証することが今後の課題である。

第2の疑問について回答する。一般の人々が職業適性検査に何を求めるか。おそらく自分がどのような職業に向いているか、いわゆる適職判断を求める人々が大半であろう。「適職判断」を狭義に解釈して「個人がどの職業を選択すれば成功するか予測すること」と定義するなら、上述のようにそれは無理な相談である。しかし一般の人々が言う「適職判断」とはそれほど狭い意味ではない。「職業選択に何か役に立つ情報を提供して欲しい」、「この職業を選択したいが自信がもてない。適切な助言が欲しい」あるいは「どんな職業を選択すべきか判らない。どんな職業を選択すべきか教えて欲しい」などが主なものであろう。要するに「職業に関連した自己理解や意思決定を支援して欲しい」ということである。つまり職業適性検査の社会的役割とは「職業に関連した自己理解や意思決定の支援」である。職業適性検査に限らず心理学的検査は専門家の助言や援助の一貫として活用されなければならない。職業適性検査を実施し、その結果を被検者に手渡して終わりでは話にならない。職業相談や職業カウンセリングの過程において、クライアントが自分と職業との関わりをどう考えているのか、何故自分の適職が知りたいのか、などを把握した上でクライアントの職業との積極的な関わりを支援する方法の一つとして職業適性検査は活用されるべきである。管理機能行動目録は中高年ホワイトカラーの職業従事者の再就職支援のために開発された。従ってその役割も自己理解および意思決定支援である。

医学には semeiology という言葉がある。「症候学」と訳される。semeiology の語源となったギリシア語の  $\mu$  (semeion) は記号 (sign) を意味する。医学以外の分野では semeiology は「記号学」と訳され、様々な記号の意味作用とその成り立ちを研究する学問とされている。同じ言葉である症候学も、患者の示す様々な症状や徴候を記号として扱い、それらの記号がどのような意味作用を営むかを研究する学問と言える。管理機能行動目録は職業の世界における個人の行動の semeiology を目指して作成された。職業場面で個人が示す様々な行動を記号として捉え、その意味を解き明かすことがその目的である。

本論文では、紙幅の関係で、主として管理機能行動目録の基礎をなす考えを述べ、研究結果についてはその概要のみを紹介した。詳細については今後刊行予定の研究報告書を参照されたい。

#### 参考文献

- 相田洋・藤波重成 1999 マネー革命 第3巻 リスクが世界を駆けめぐる。日本放送協会。
- Anderson, J.R. 1980 *Cognitive psychology and its implication*. San Francisco: Freeman.
- Avolio, B.J. et al. 2003 Leadership model, method, and applications. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.) *Handbook of psychology. Vol.12 Industrial and organizational psychology*. New Jersey: Wiley. pp.277-307.
- Bar-On, R. 2000 Emotional intelligence and social intelligence: Insight from the Emotional Intelligence Quotient Inventory. *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school, and in workplace*. San Francisco: Jossey-Bass. pp.363-338.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (Eds.) 2001 *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individual, group, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cronbach, L.J. 1970 *Essentials of psychological testing*. 3rd. ed. New York: Harper & Row.
- Damasio, A. 2000 *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. Fort Washington: Harvest.
- Dunnette, M.D., & Fleishman, E.A. (Eds.) 1982 *Human performance and productivity. Vol.1 Human capability assessment*. New York: Lawrence.
- Fleishman, E.A., & Quaintance, M.K. 1984 *Taxonomies of human performance*. New York: Academic Press.
- Gael, S. (Ed.) 1988 *The job analysis: Handbook for business, industry, and government*. New York: Wiley.
- Gallagher, H.L., Happé, F., Brunswick, N., Fletcher, P.C., Frith, U., & Frith, C.D. 2000 Reading mind in cartoons and stories: An fMRI study of 'theory of mind' in verbal and nonverbal tasks. *Neuropsychologia*, **38**, 11-21.
- Gallagher, H.L., & Frith, D.D. 2003 Functional imaging of 'theory of mind'. *Trends in Cognitive Science*, **17**, 77-83.
- Gardner, H. 1993 *Multiple intelligence: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. 1995 *Emotional intelligence*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. 2000 Leadership that gets results. *Harvard Business Review* (March-April), 78-92.

- 池田 央 1973 心理学研究法 第8巻 テストⅠⅠ . 東京大学出版会 .
- 伊藤正男他 ( 編 ) 1994 岩波講座認知科学 6 . 情動 . 岩波書店 .
- Klimoski, R.J. & Zuckin, L.B. 2003 Psychological assessment in industrial/organizational setting. In J.R. Graham & J.A.Naglieri (Eds.) *Handbook of psychology. Vol. 10 Assessment psychology*. New Jersey: Wiley. pp.317-343.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Casuso, D. 2000a Emotional intelligence as Zeitgeist, personality, and as a mental ability. In R. Bar-on, & J.D.A. Parker(Eds.) *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school, and in workplace*. San Francisco: Jossey-Bass. pp92-117.
- Mayer, J.D., Salovey, P., & Casuso, D. 2000b Models of emotional Intelligence. In R.J. Sternberg(Ed.) *Handbook of intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press. pp.396-420.
- Mecham, R.C., McCormick, E.J., & Jeanneret, R.P. 1977 *Technical manual for Position Analysis Questionnaire(PAQ)*. Logan: PAQ Services.
- 三隅二不二 1984 リーダーシップ行動の科学 改訂版 . 有斐閣 .
- 望月 聡 2004 「心の理論」に関する神経心理学的研究と脳機能画像研究 . 脳と神経, 56, 133-141 .
- 日本労働研究機構 1999 資料シリーズ No.89 職業適性の測定と評価 .
- 日本労働研究機構 2002 調査研究報告書 . No.147 新しい職業適性の概念とその測定・評価 : 神経心理学の立場から .
- Peterson, N.G. et al. 2001 Understanding work using the occupational information network(O\*NET): Implications for practice and research. *Personnel Psychology*, 54, 451-492.
- Sackett, P.R., & Laczko, R.M. 2003 Job and work analysis. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski(Eds.) *Handbook of psychology. Vol.12 Industrial and organizational psychology*. New Jersey: Wiley. pp.21-53.
- Sanchez, I., & Levine, E.L. 2001 The analysis of work in the 20th and 21st centuries. N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinagil, & C. Viswesran(Eds.) *Handbook of industrial, work, and organizational psychology. Vol. 1 Personnel Psychology. London: SAGE Publications*. Pp.71-89.
- 佐柳武 1981 職務 藤永保ら ( 編 ) 新版心理学辞典 .
- 島田 睦雄 1993 A型行動と心臓病 : 職場における健康管理 . 日本労働研究機構 .
- 島田 睦雄 2005 中高年齢者の職業適性評価 構成概念妥当性の検討 . 労働政策研究・研修機構ディスカッション・ペーパー .
- 島田睦雄・長縄久生・武田圭太・蟹江教子 1997 総論 : 職場と人間 . 日本労働研究機構 ( 編 ) リーディングス日本の労働 . 第6巻 職場と人間 . 日本労働研究機構 . pp1-13 .
- 武田圭太 1997 リーダーシップ . 日本労働研究機構 ( 編 ) リーディングス日本の労働 .

- 第6巻 職場と人間 . 日本労働研究機構 . pp257-263.
- Sternberg, R.J., Wagner, R.K., Williams, W.M., Hornvath, J.A. 1995 Testing common sense. *American Psychologist*, **50**, 912-926.
- 氏原正次郎 ( 編著 ) 1985 都市高齢者の雇用問題 . 日本労働協会 .
- Taylor, G.J., & Bagbay, M. 2000 An overview of the alexithymia construct. In R. Bar-on, & J.D.A. Parker(Eds.) *The handbook of emotional intelligence: Theory,development,assessment and application at home,school, and in workplace*. San Francisco: Jossey-Bass. pp28-39.
- U.S.Department of Labor 1944 Training and referenece manual for job analysis. Auther.
- U.S. Department of Labor 1965 *Dictionary of occupational titles*. 3rd.ed. Washington: U.S. Government Printing Office.
- U.S. Department of Labor 1991 *Dictionary of occupational titles*. 4th. ed. Washington: Author.
- U.S. Department of Labor 2004 O\*NET-beyond information –intelligence.  
Web site: <http://www.doleta.gov/programs/onet>.
- Wagner,R.K. 1988 Tacit Knowledge in everyday intelligence behavior. *Journal of Personality & Social Psychology*, **52**, 1236-1247.
- Wagner,R.K.,& Sternberg,R.J. 1985 Practical intelligence in real-world pursuit:The Role of tacit knowledge. *Journal of Personality & Social Psychology*, **49**, 436-458.
- Wolf,T.H. 1973 *Alfred Binet*. Chicago: The University of Chicago Press. 宇津木保 ( 訳 ) ビネの生涯 . 誠信書房 .