

第2章 研修プログラムの背景にある理論

1 認知的タスク分析³

認知的タスク分析の目的は、専門性の高い、実際の仕事で働かせている、働く人の認知の研究にある。特に、仕事がうまく成し遂げられた際の、働く人の認知を研究する（Crandall et al.,2006:VII）。

「認知（cognition）」とは、人が、対象を知覚し、その状況を理解したり、さらに情報や知識を活用して判断したり、その判断に基づいて行動を選択するなどの「<ところ>」の働きである。

認知的タスク分析における「タスク（task）」とは、伝統的な「課業」の概念とは違う意味合いを持つ。ここで言うタスクとは、「人が成し遂げようとしている成果（the outcome people are trying to achieve）」（Crandall et al.,2006:3）と定義される。働く人が、成果をどのように感じ、どう受け止めるかによって、タスクの内容や意味合いは変化する。

認知的タスク分析は、認知的タスク分析を専門とする専門家が行うとされている。認知的タスク分析の専門家は、働く人に調査協力を依頼し、調査協力者が仕事をしている間、何を考えているのか、どこに注意を向けているのか、どのような意思決定をしているのか、どのような戦略を活用しているのか、何を成し遂げようとしているのか、仕事の進み方について何を知っているのか、といったことを理解し、記述しようとする（Crandall et al.,2006:9）。

認知的タスク分析に期待される効果は、仕事の効率性を上げることにある。認知的タスク分析によって、調査協力者の熟練した仕事に関わる基本原理を記述する。認知的タスク分析の専門家は、その基本原理をもとに、彼らがミスや失敗をしそうな時、あらかじめ、どういうミスや失敗をしそうなのかを説明しなければならないとされている（Crandall et al.,2006:9）⁴。

2 認知的タスク分析の構成要素

認知的タスク分析は3つの要素から構成される（図表2-1参照：Crandall et al.,2006:9）。「知識の引き出し（knowledge elicitation）」、「データの分析（data analysis）」、

³認知的タスク分析の説明は、「<ところ>の働き：認知的タスク分析の専門家ガイド（Working Minds: A Practitioner's Guide to Cognitive Task Analysis）」（Crandall et al. 2006）を参考にしている。

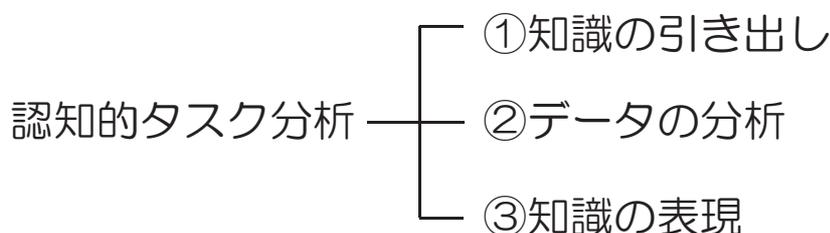
⁴職業相談の場合、その効果や効果に及ぼす要因について様々な変数が考えられる。そのため、基本原理の特定が難しいと言えよう。勤コソワークショップでは、職員同士で職業相談における重要な判断や選択の共有、そして、その共有のノウハウの体験学習により、職場の相談力の向上につながると考える。

「知識の表現 (knowledge representation)」である。

「知識 (knowledge)」とは、オクスフォード英語辞典によれば、「経験と教育によって獲得された、事実、情報、技能。ある主題についての理論的または実用的な理解」と定義される。これらの知識は、働く人個人のなかに感覚や記憶として保持されている。

認知的タスク分析では、こういった働く人個人のなかにある知識を表出させ（知識の引き出し）、引き出した情報を分析し（データの分析）、他者にわかりやすく伝わるように表現する（知識の表現）。

図表 2-1 認知的タスク分析の構成要素



出所)Crandall et.al.(2006:9)をもとに作成。

認知的タスク分析は、北米を中心に、様々な手法が開発されている。これらの手法は、「どのように仕事を調査するのか？」と「仕事のどの側面を調査するのか？」の2つの視点から整理される（図表 2-2 参照）。

「どのように仕事を調査するのか？」には、「面接」、「自己報告」、「観察」、「自動情報収集」の4種類がある。「自動情報収集」とは、たとえば、インターネットで特定の情報を探す際、見つけるまでの閲覧履歴を辿ることにより、どのようなプロセスで情報を絞り込んだのか、といった<ところ>の働きが理解できる。

「仕事のどの側面を調査するのか？」には、認知的タスク分析の対象を、「①いつの仕事の話?」、「②実際の仕事の話?」、「③仕事の困難さは?」、「④一般的な話?」の4種類の評価軸から分類する。

「①いつの仕事の話?」は、認知的タスク分析の対象となる仕事が、過去、現在、未来のいつの時点の話か、によって分類される。

「②実際の仕事の話?」は、現実の職場での仕事かどうかを見る。「実際の仕事」ではない場合として、「シミュレーション」もしくは「シナリオ」といった仮想的に設定された職場や仕事の場面が考えられる。

「③仕事の困難さは?」は、「ルーチンワーク」のように、ほぼ日常的に行っており、

判断や意思決定などを特に意識せずにできる仕事か、あるいは「チャレンジングな仕事」のように、トラブル対応などの非日常的な経験であり、意識的に注意をして対応しなければならない仕事かによって分類される。

「④一般的な話？」は、仕事の話が、抽象的か具体的かどうかを見る。その仕事が、実際に起こった出来事の場合、「特定の出来事」であり、実際に起こった出来事でなく、一般的な仕事の話の場合、「抽象的な知識」として分類される。

図表 2 - 2 認知的タスク分析の手法の分類表

どのように 仕事を調査するか？ 仕事の どの側面を調査するか？	面接 (interview)	自己報告 (self-report)	観察 (observation)	自動情報収集 (automated capture)
①いつの仕事の話？ (過去／現在／未来)				
②実際の仕事の話？ (実際の仕事/シミュレーションor シナリオ)				
③仕事の困難さは？ (ルーチンワーク/ チャレンジングな仕事)				
④一般的な話？ (抽象的な知識/ 特定の出来事)				

出所)Crandall et.al.(2006:17)を訳出の上、転載。

3 重要意思決定分析法

勘コツワークショップのグループワークでは、参加者同士が職業相談における重要な判断や選択を共有するため、認知的タスク分析の手法⁵のうち、重要意思決定分析法(Critical Decision Method)を参考にする。

(1) 重要意思決定分析法の開発の経緯

重要意思決定分析法は、刻々と変化する環境下、制約された時間のなかで、高度な情

⁵ 重要意思決定分析法の他に、タスクに必要とされる認知能力や認知的技能に関する情報を収集する応用認知的タスク分析 (Applied Cognitive Task Analysis; Militello and Hutton,1998)、階層的にタスクを分析する階層的タスク分析 (Hierarchical Task Analysis; Stanton,2006) などがある。

報を扱う現場における、タスクのモデルを明らかにする手法である（**Klein, Calderwood and Macgregor,1989:462**）。たとえば、次のような状況をイメージしてほしい。家屋が火事になり、今にも屋根が崩れ落ちようとしている。消防士が、その家屋に人が逃げ遅れているという知らせを受ける。消防士は、残された人を救出するため、その家屋に突入するかどうかの判断に迫られる。重要意思決定分析法とは、こういった状況下で、ベテランの消防士が、どのような判断や選択をするのか、といった〈こころ〉の働きを分析する手法である。

ワイゼンフェルドらによると、この手法は、フラナガンの重要事態分析法（critical incident technique: **Flanagan,1954**）の変形（variant）と位置づけられる（**Weitzenfeld, Freeman, Riedl and Klein,1990**）。

シャタックらによると、フラナガンは、航空事故やパイロットの操縦ミスといった重大な出来事（critical incident）を取り上げ、構造化された面接法やパイロットが作成する報告書を活用し、パイロットが飛行機を操縦する状況を記録した。その後、この重要事態分析法は、熟練者（professional）が以前に遭遇した事例を思い出したり、回顧する手法を不可欠なものとして取り込むようになったという（**Shattuck and Woods, 1994:1081**）。

ホフマンらによると、クラインらは、1986年に、ベテランの消防士の仕事を研究する際、この重要事態分析法を初めて活用したという。彼らに、重要な出来事を思い出してもらい、そこで、どのような情報を手がかりとして、どういう判断をしたのかを尋ねた。その後、同様な研究をくり返すともに、その面接法も洗練化され、重要意思決定分析法の開発に至ったという（**Hoffman,Crandall and Shadbolt,1998:256-257**）。

(2) 重要意思決定分析法の特徴

認知的タスク分析法では、その専門家が、調査協力者に、構造化された面接調査をして、過去に実際に経験した、ルーチンワークではない仕事の話聞き、その経験のなかで、どのような重要な判断や選択をしたのかを明らかにする。図表2-2の認知的タスク分析の手法の分類表を活用すると、重要意思決定分析法は、図表2-3に示す特徴に整理される。

調査協力者は、その調査のテーマとなる分野の「主題専門家（subject matter expert : SME）」と言って、研究の対象とする仕事の分野における専門家や熟練者になる。たとえば、調査のテーマが職業相談ならば、職業相談の窓口業務で一目置かれているベテラン職員が考えられる。

重要意思決定分析法では、過去の仕事の経験について、調査協力者に回想して話してもらう。このため、次のような3つの特徴がある。

第1に、仕事の経験は、ストーリー（story）の形式で記憶されていると考える。この

ことから、重要意思決定分析法では、調査者が、調査協力者に、仕事の経験に関するストーリーを語ってもらうように働きかける。

ストーリーとは、出来事が起こった時間に沿って並べ、それらの出来事間のつながりを意味づけた言語活動である。たとえば、「1年前に王様が亡くなった」と「半年前に王妃が亡くなった」という2つの出来事を、時間の流れに沿って並べる。「1年前に王様が亡くなり、半年前に王妃が亡くなった」となる。2つの出来事の間につながりができ、1つのストーリーとなる。ちなみに、プロット (plot) とは、この出来事をつなぐを説明するものである。「1年前に王様が亡くなり、悲しみのあまり、半年前に王妃が亡くなった」。この「悲しみのあまり」の部分がストーリーのプロットになる。

クラインは、私たちは仕事の経験をストーリー化 (story telling) することにより、その経験を、これからの経験に生かすことができ、他者と共有できるようになると説明している (Klein,1998:3)。

図表 2 - 3 認知的タスク分析における重要意思決定分析法の位置づけ

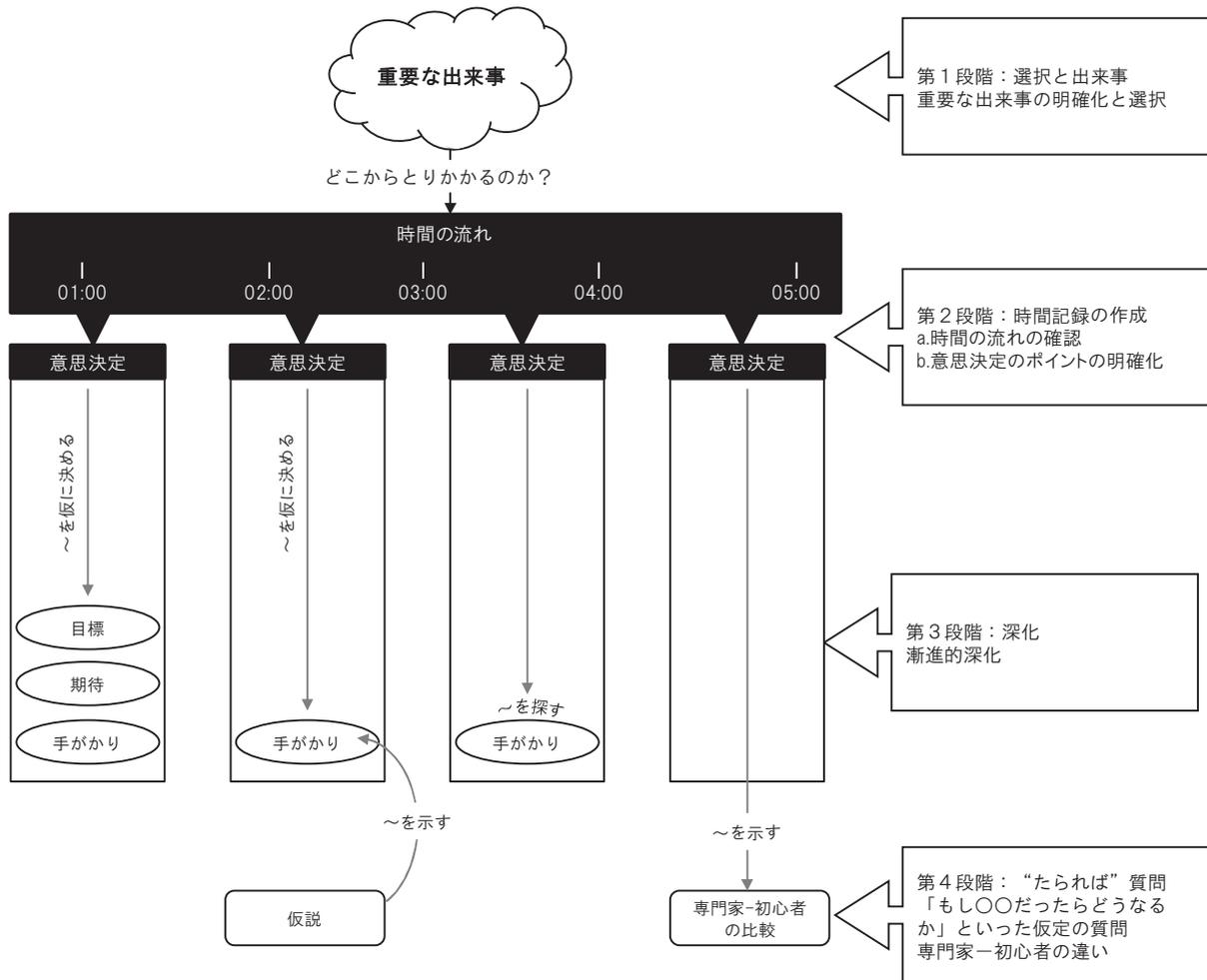
どのように 仕事を調査するか？ 仕事の どの側面を調査するか？	面接 (interview)	調査協力者に面接調査をして、 仕事の経験を聞く
①いつの仕事の話？ (過去/現在/未来)	過去の話	実際の仕事の経験を分析の対象とする
②実際の仕事の話？ (実際の仕事/シミュレーション/ シナリオ)	実際の仕事	
③仕事の困難さは？ (ルーチンワーク/ チャレンジングな仕事)	チャレンジングな 仕事	調査協力者の記憶を頼りとするため、記 憶の喪失や歪みを受けにくい仕事の経験 に焦点を当てる
④一般的な話？ (抽象的な知識/ 特定の出来事)	特定の出来事	一般的な話でなく、 具体的な仕事の経験の話に焦点を当てる

出所)Crandall et.al.(2006:17)をもとに作成。

第2に、重要意思決定分析法では、調査者が、調査協力者から、特定の仕事の経験について、まず事実関係を聞き出す。それから、調査協力者の<こころ>の働きを聞き出す構造的な面接調査を行う。調査協力者に事実だけを語ってもらっても、<こころ>の働きである重要な判断や選択は明らかにならない。反対に判断や選択といった<こころ>の働きだけを語ってもらっても、どのタイミングで判断し、選択したのかがわから

ない。調査者は、調査協力者に段階を踏んで、仕事の経験のストーリーを語ってもらうことにより、重要な判断や選択を浮き彫りにできる。重要意思決定分析法の段階を図表2-4に、段階ごとの解説を図表2-5に示す。

図表2-4 重要意思決定分析法の段階



出所)Crandall et.al.(2006:74)を訳出の上、転載。

図表2-5 重要意思決定分析法の手順の解説

第1段階：選択と出来事

調査者は、調査協力者と協力して、分析の対象となる仕事の経験を選択する。

第2段階：時間記録の作成

調査者は、調査協力者から、第1段階で選択した仕事の経験について、時間の流れに沿って、どのような出来事があったのか、具体的に話を聞き出す。あくまで、実際に起こった出来事、つまり事実を中心に話を聞き出す。

第3段階：深化

調査者は、第2段階で明らかにした出来事の背景で、調査協力者が何を知ったのか、いつそれを知ったのか、何を手がかりとして、それを知り、それをもとに、何をしたのかを聞き出す。

第4段階：“たれば”質問（仮定の質問）

調査者は、仮定の質問を使って、第2段階で調査協力者から聞き出した、仕事の経験のストーリーとは別のストーリーの可能性を聞き出す。たとえば、ベテランの調査協力者から聞き出した事例で、もし、職業相談の担当者が、自分のようなベテランではなく、初心者だったならば、職業相談を進める上で、どのような見落としや失敗をしてしまうかを聞く。第4段階では、こういった、うまくいかなくなるストーリーを聞き出す仮定の質問が中心になる。

出所)Crandall et.al.(2006)をもとに作成。

第3に、調査協力者に、非日常的な仕事の経験を語ってもらう。記憶は喪失したり、歪んでしまう可能性がある。調査者は、調査協力者に、記憶に残りやすく、回想がより容易な、「非日常的な、やりがいのあった出来事（non-routine challenging events）」（Crandall et al.,2006:72）を思い出してもらうように依頼する。

(3) 重要意思決定分析法と勘コツワークショップ

勘コツワークショップのグループワークに、認知的タスク分析の手法のうち、重要意思決定分析法を参考にする理由は3つある。

第1に、重要意思決定分析法は、少なくとも2人以上の参加者が<ことば>を交わす面接法であり、グループワークに取り入れやすい。

第2に、グループワークの参加者は、職業相談の窓口の担当者、もしくは経験者を想定している。彼らは、実際に職業相談を経験しており、重要意思決定分析法の対象となる相談事例を容易に想起しやすいと考えられる。

第3に、重要意思決定分析法では、その意思決定のモデルとして、「再認主導意思決定モデル（recognition-primed decision model）」（Klein,1998:89-111）が採用されている。職業相談の窓口では、職員は迅速で適確な判断や選択を行うことが求められる。次節で説明する再認主導意思決定モデルは、こういったタイプの意思決定を説明するに適切なモデルと考えられる。

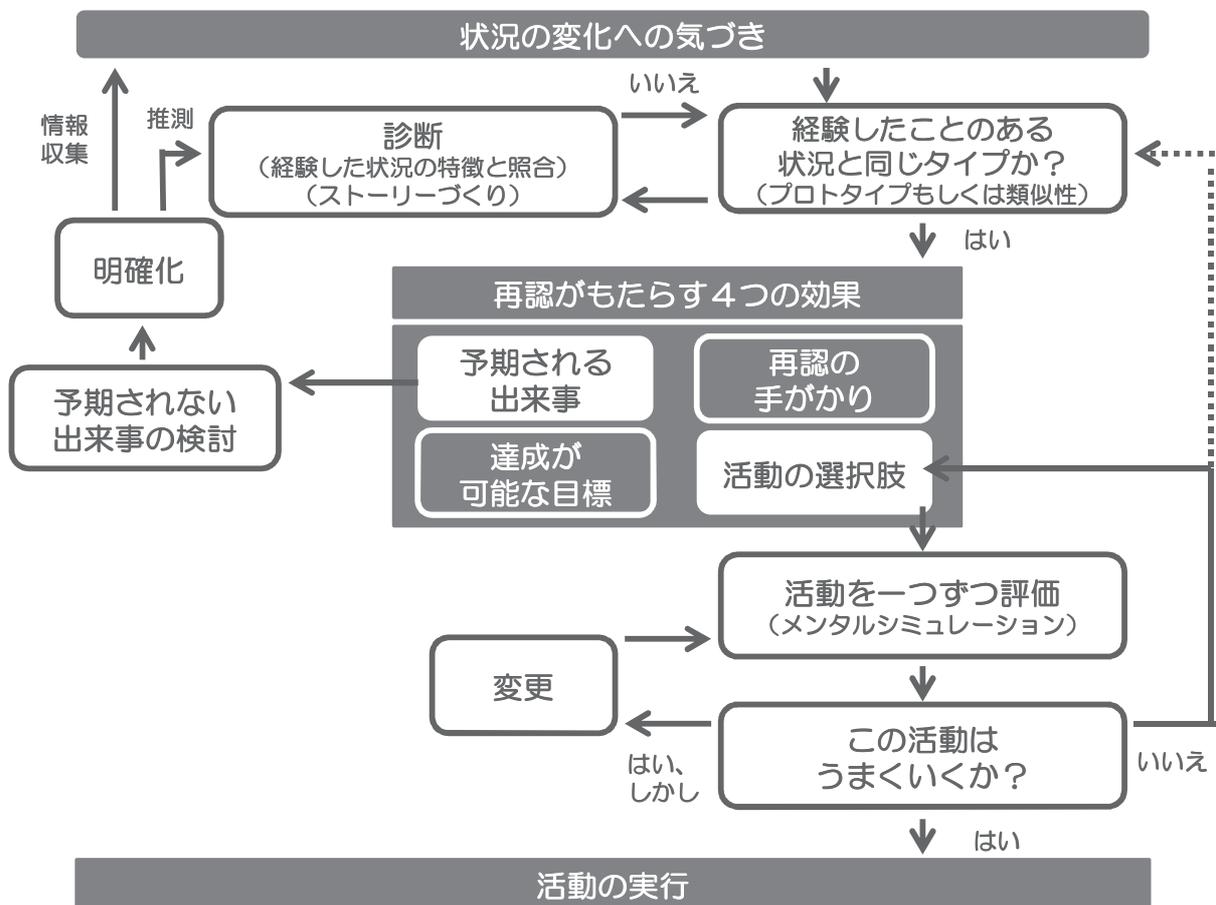
4 再認主導意思決定モデル

重要意思決定分析法では、意思決定の考え方として、再認主導意思決定が採用されて

いる (Klein,1998:189-190)。ここで言う「再認」とは、心理学の専門用語の意味で使われている。心理学では、物事を想起するプロセスを、「再認 (recognition)」と「再生 (recall)」という言葉で区別して活用することがある (北岡, 2005:101)。

「再認」は、物事を知覚した際、それが以前に経験した物事と同じであると、記憶をもとに判断するプロセスである。それに対し、「再生」とは、以前、経験した物事を、そのまま想起するプロセスである。たとえば、「あなたは昨日、誰に会いましたか?」と聞かれ、「A さん」と答えるプロセスは、A さんに会った経験を想起する「再生」である。目の前に A さんがいて、その人が A さんであると識別するプロセスは、以前、A さんに会った記憶をもとに判断する「再認」である⁶。

図表 2-6 統合版再認主導意思決定モデル



出所)Klein(1998:27)を訳出の上、転載。

再認主導意思決定モデルでは、「再認」という用語が使われていることからわかるように、意思決定の要として再認のプロセスを取り入れている。この再認のプロセスでは、

⁶ 一般的には、再認は再生よりも容易であるとされる (北岡,2005:101)。

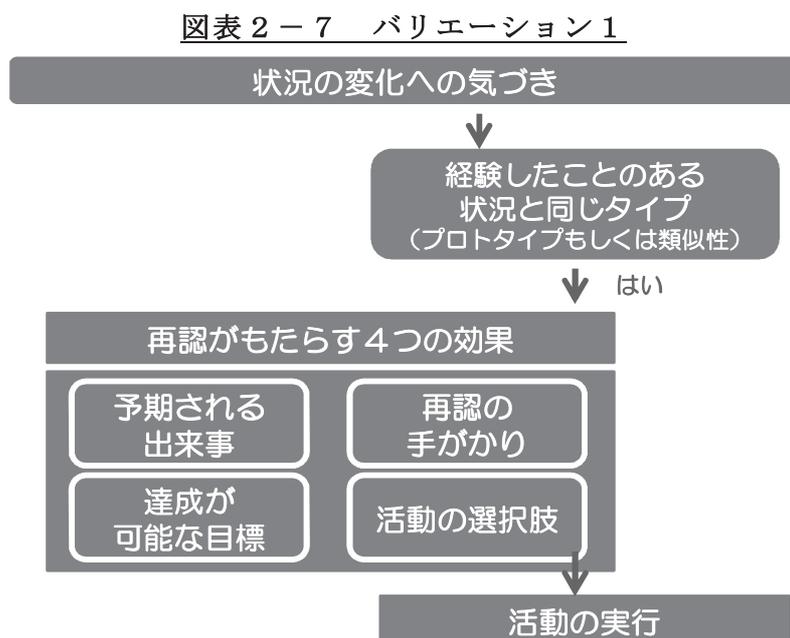
意思決定者は、状況の変化に気づくと、その状況から、次に何が起こるのか、理解しようとする。つまり、記憶を頼りに、過去の経験で同じようなタイプの状況を想起しようとする。過去の経験はストーリーとして記憶されている。過去の経験から、目の前で展開している状況と同じようなタイプの経験が想起できると、その経験のストーリーから、これから起こる出来事が予想できるようになる。出来事の予想ができると、自分自身の活動の選択肢が想像できるようになる。

このモデルは2つのプロセスからなる。1つは、意思決定者が、どのような活動を選択すればよいかを想像するため、状況の変化を手がかりとして、過去の経験を再認するプロセスである。もう1つは、意思決定者が、その活動を選択すると、どうなるのかを想像し、その結果を評価するプロセスである (Klein, 1998:24)。

図表2-6は、再認主導意思決定モデルの統合版である。クラインは、この統合版再認主導意思決定モデルを、バリエーション1～3の基本方略に分けて説明している (Klein,1998:24-27)。

(1) バリエーション1：適切な過去の経験が想起できる場合

図表2-7は、バリエーション1として、再認主導意思決定の基本方略を図式化したものである。ここでの意思決定者は、目の前の状況が、以前、経験した状況と同じタイプと容易に再認できる。意思決定者にとって、見慣れた状況と言えるだろう。この再認した経験から、直面している状況に応じた、適切な活動が容易に想像できる。後は、その活動を実行するだけである。



出所)Klein(1998:25)を訳出の上、転載。

図表 2 - 7 の中央に「再認がもたらす 4 つの効果」が記述されている。図表 2 - 8 に、それらの解説を記述した。

図表 2 - 8 再認がもたらす 4 つの効果

①再認の手がかり

意思決定者は、自分自身が直面している状況が、以前、経験した状況と同じタイプと認識できる、情報の手がかりを意識できる。

②予期される出来事

意思決定者は、自分自身が直面している状況から、これから起きる出来事が予期できる。

③達成可能な目標

意思決定者は、自分が直面している状況に対処するため、何を目標として活動すればよいかを理解できる。

④活動の選択肢

意思決定者は、自分自身が直面している状況から、③の目標を達成するため、どのような活動を実行すべきか、活動の選択肢を想像できる。

出所)Klein(1998:24)をもとに作成。

たとえば、こういう相談場面を想像してほしい。求職者は就職活動に熱心に取り組んでいる。しかし、なかなか就職まで結びつかない。職員は、求職者の性別、年齢、職歴、前職、話し方、表情などの求職者の特徴や相談の状況を手がかりとして、過去の経験を再認する（①再認の手がかり）。ここでは、再認の手がかりとして、「一つの会社に勤め続け定年で退職」という求職者の職歴が活用されたとする。

この再認のプロセスでは、職員が、求職者を目の前にして、同じタイプの求職者や相談の状況にあった職業相談の経験を想起する。この経験はストーリーとして記憶されている。このストーリーの想起により、目の前の求職者のこれからの就職活動が、ある程度、予期できるようになる（②予期される出来事）。たとえば、職員は、目の前の求職者と、同じタイプと思う求職者が、退職時の給与とほぼ同額の給与水準を希望したことを想起したとする。この予期と矛盾することなく相談が進めば、職員は適切に状況を再認できたと理解する。

職員の予想どおり、求職者の希望する給与水準が退職時とほぼ同額であったとする。この予期される出来事から、求職者の就職活動のどこに問題があるのか、見当をつけることができるようになる。たとえば、「一つの会社に長く勤め続けて来たため、他の会社の給与水準をよく理解していない」や、「長く就職活動をしてこなかったため、地域の転

職市場をよく理解していない」などである。そして職員は、その問題を解決するため、何を目標として活動すればよいのか、理解できるようになる(③達成可能な目標)。まずは、求職者に求人情報端末を活用してもらって、地域の労働市場を理解してもらい、などである。

そして職員は、その目標を達成するため、自分自身が、どのような活動をすればよいかを想像できるようになる(④活動の選択肢)。「求職者と一緒に求人情報端末を使って、地域の求人を探す」、「求職者に求人情報端末の使い方を教える」などである。

再認のプロセスで、ストーリーのプロトタイプ(prototype)が活用される場合がある。プロトタイプとは、「カテゴリーの中心メンバー」(大堀, 2002:33)と考えられる。たとえば、「一つの会社に勤め続け定年で退職」という特徴がカテゴリーとする。職員が対応した、このカテゴリーに属する、過去の求職者がメンバーである。それらのメンバーのなかで、もっとも典型的なタイプ、わかりやすく言うと、「らしさ」を持ったメンバー、もしくは、実在しなくても、その「らしさ」が重なった人物像がプロトタイプに相当する。たとえば、「他の会社の給与水準をよく理解していない」、「地域の転職市場をよく理解していない」、「これまで担当してきた仕事にこだわる」実在する求職者、もしくは、こういった特徴を合わせ持つ求職者像である。

職員は、このプロトタイプからも、求職者のこれからの就職活動が予期でき、それに応じて、自分自身の取るべき活動を想像できる。思い込みやステレオタイプも、あるカテゴリーを基盤としたものの見方であり、プロトタイプと同じである。しかし、重要意思決定分析法におけるプロトタイプは、思い込みやステレオタイプのような固定的な見方とは異なる。職員は、過去の経験を頼りに、目の前にいる求職者に、どのように接するか、当てはまると思うプロトタイプをもとに、その方針を立てる。しかし、その予測が外れたら、あっさりと、そのプロトタイプを捨てる。つまり、暫定的な見方である。

(2) バリエーション2：適切な過去の経験が想起できない場合

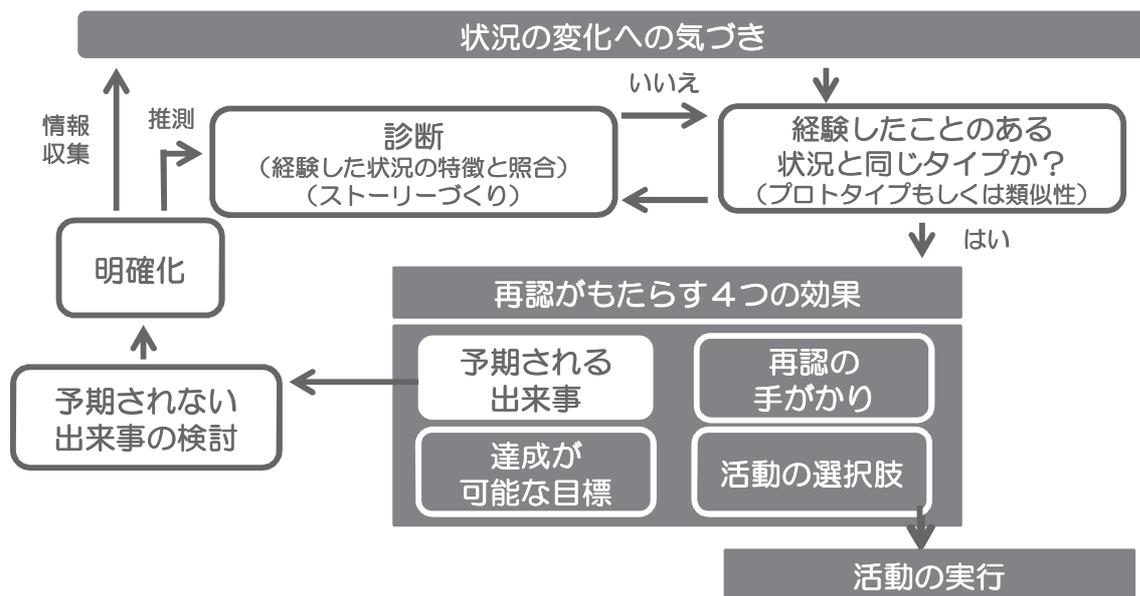
バリエーション2は、意思決定者が、直面している状況を認識するのに、手間がかかる場合である。直面している状況が、以前、経験したことのある状況と同じタイプと認識できなかつたり、反対に、複数のタイプと似通っている場合である。

こういう場合、意思決定者は、目の前の状況と類似した過去の経験を再認するため、直面している状況を、より詳細に診断し、新たな情報を収集しようとする。新たな情報が収集できたら、再度、過去の経験のうち、類似した経験と照合する。このプロセスを、目の前の状況と類似した過去の経験が再認できるまで繰り返す。

たとえば、上述した相談場面の続きで、職員が、目の前の求職者の特徴である、「一つの会社に勤め続け定年で退職」という手がかりから、同様なタイプの求職者との相談の経験を想起できたとする。職員は、この経験の想起から、こういったタイプの求職者の場

合、「学校を卒業してから、長く就職活動を経験していないのではないか?」、そのため、「自己流で職務経歴書を作成し、独りよがりの説明になっているのではないか?」と、求職者の就職活動上の問題に見当をつけることができる。その結果、職員は、活動の選択肢として、「もし、よろしければ、職務経歴書を見せていただけませんか?」と、求職者に働きかけることが考えられる。ここまではバリエーション1に該当する。

図表2-9 バリエーション2



出所)Klein(1998:25)を訳出の上、転載。

しかし、職員が求職者の職務経歴書を見ると、求職者は、自分自身の仕事の経験のアピールポイントをよく理解しており、採用担当者の目から見ても、わかりやすく表現していたとする。そうすると、以前、経験した「一つの会社に勤め続け定年で退職」という特徴を持つ求職者のタイプとは違うことになる。

職員は、目の前の状況と類似した過去の経験を再認するため、新たな情報を収集することになる。職務経歴書を見ると、定年の直前まで人事部長をしており、そのなかでも、採用の仕事を長く経験しているとわかる。それで、「一つの会社に勤め続け定年で退職」よりも、「人事部長」、「長く採用の仕事を経験」というカテゴリーが、より顕在化するかもしれない。今度は、その追加された新たなカテゴリーを中心に、職員は同様なタイプの求職者との相談の経験を想起、つまり再認するのである。

図表2-9のバリエーション2の図式の「再認がもたらす4つの効果」のうち、「予期される出来事」から、「予期されない出来事の検討」へと矢印が出ている。先の例で説明すると、「予期される出来事」とは、職員が、「一つの会社に勤め続け定年で退職」という特徴を持つ求職者との相談の経験を想起、「職務経歴書の書き方に問題があるのではない

か？」と予期することである。それに対し、「予期されない出来事」とは、職員が求職者の職務経歴書を見て、「よく書けている」とわかり、「職務経歴書の書き方に問題があるのではないか？」という予期が外れることである。

このように予期が外れると、職員は、求職者の特徴や相談の状況を、より明確に理解しようとする。その方法は2種類ある。一つは「情報収集」であり、もう一つは「推測」である。前者の「情報収集」は、職員が職務経歴書を見て、求職者が人事部長を経験し、採用の仕事を長く経験している情報を収集することである。

後者は、職員が、「予期されない出来事」が起こった理由を「推測」することである。たとえば、職員が、求職者が、以前、自分とは違う職員から、職務経歴書の添削を受けたのではないかと推測することである。

(3) バリエーション3：メンタルシミュレーション

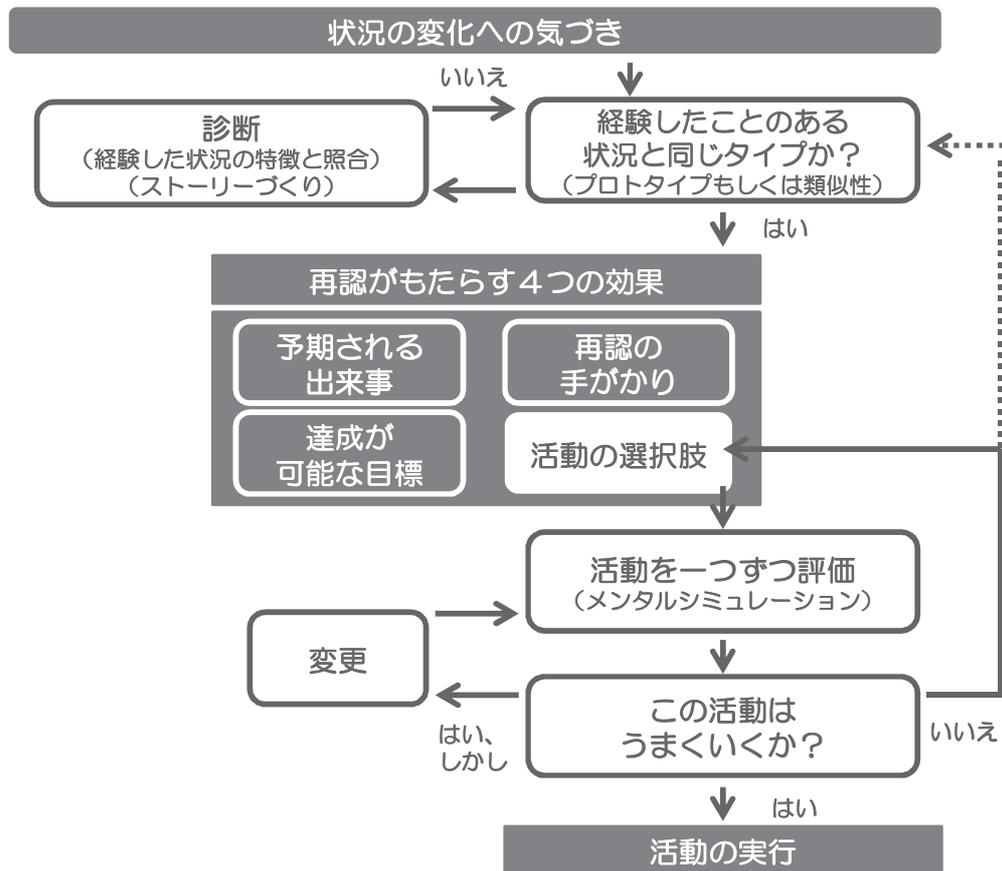
バリエーション3は、意思決定者が、目の前の状況が、以前、経験した状況と同じタイプと再認している。その経験から、これから起こる出来事を予期し、何を目標として活動すればよいかも理解できる。また、具体的に、どのような活動をすればよいか、も想像できる。

図表2-10はバリエーション3を図式化したものであるが、「活動の選択肢」から「活動を一つずつ評価」に矢印が出ている。これは、活動の選択肢を実行した場合、どのような結果につながるか、選択肢を一つずつ評価するプロセスである。このプロセスを「メンタルシミュレーション (mental simulation)」と言う (Klein,1998:45-74)。

どの活動も、うまくいきそうにない場合、バリエーション2の状況の再認のプロセスに戻ったり、活動の選択肢を再検討する。活動はうまくいきそうだが、改善の余地がある場合、その活動を修正するか、新たな活動を検討する。こうやって、直面している状況に対応できる活動を想像し、その活動がうまくいくか、検証し、うまくいく場合、実行へと移る。

たとえば、職員が、過去に類似した求職者との職業相談の経験を再認する手がかりとして、「一つの会社に勤め続け定年で退職」、「人事部長」、「長く採用の仕事を経験」などの情報を活用したとする。職員は、過去に相談の経験のある同様なタイプの求職者を想起する。そのプロトタイプとして、たとえば、就職活動に精通していても、その意識が、現役時代の「面接する側」から「面接される側」へと変わっていない求職者像を想起したとする。そのため求職者は、面接試験での受け答えが、無意識のうちに上から目線になるのではないかと想像する。職員が、求職者の話し方や態度に注意を向けると、予期したとおり、言葉遣いが丁寧でなく、命令口調である。話す態度も高圧的である。

図表 2-10 バリエーション 3



出所)Klein(1998:25)を訳出の上、転載。

このように状況が再認できると、職員は活動の選択肢が想像できるようになる。たとえば、「命令口調や高圧的な態度を指摘する」、「模擬面接をする」、「面接試験のふり返りをする」などである。これらの活動の選択肢ごとに、一つずつメンタルシミュレーションをする。活動の結果を想像し、それが「うまくいくか」を想像するのである。

たとえば、職員が、求職者に、「命令口調や高圧的な態度を指摘する」と、どうなるか？求職者は、面接試験で想像される問題点を指摘されると、気分を害し、相談の窓口に来なくなるかもしれない。この選択肢は却下される。次に、職員が求職者に「模擬面接をする」ように提案すると、どうなるか？求職者は採用のプロという意識がある。このことから、模擬面接をする必要性を感じていないかもしれない。これも却下される。では職員が、求職者に「面接試験のふり返りをする」ように提案すると、どうなるだろう？求職者は、放っておいても面接官への不満を話すところがある。職員は、不平、不満を粘り強く聞くようにして、求職者に、面接試験での自分自身の言動を話してもらうようにする。このようにして求職者が自分自身の言動を意識できるようになると、自分自身の「命令口調」や「高圧的な態度」にも問題があったのではないかと気づくかもしれない。

このように選択肢の活動がうまくいくか、一つ一つ想像するメンタルシミュレーショ

ンのプロセスを経て、活動の選択肢が絞られ、実行の段階に移るのである。

(4) 職業相談と再認主導意思決定モデル

再認主導意思決定は、自然主義的意思決定モデル（*naturalistic decision model*）の研究の流れに属する（**稲垣, 2003:25**）。自然主義的意思決定モデルの研究では、緊急の判断や状況の変化など、現場で実際に起こりやすい問題状況において、エキスパートが、どのような意思決定を行うのか、その特徴を明らかにし、モデル化しようとする。

稲垣(2003:25)の論文によると、「自然主義的（*naturalistic*）」という＜ことば＞が用いられる背景には、「エキスパートの意思決定プロセスをあるがままに観察・記述しようとする基本姿勢」（**Klein,2001**）が込められているという。そして、意思決定者がエキスパートであるとは、「素人ではなく、対象とする問題に対してある程度の経験を有する」（**Kaempff and Klein,1994**）ことを意味する。

稲垣（2003：25-56）は、この自然主義的意思決定の研究によって得られた代表的な知見を4つに整理している（**図表2-11 参照**）。そして、再認主導意思決定モデルは、こういったエキスパートの意思決定のプロセスの特徴を表現しようとするとして説明している。

図表2-11 自然主義的意思決定研究による代表的な知見

-
- ①まず「今何が起きているか」、状況を特定することが最重要である。
 - ②状況が特定できれば、それに対応する行為はほとんど自動的に定まる。
 - ③最初に想起された行為代替案が満足できるものであれば、その行為を採用する。それ以外の代替案を探索することはない。採用した代替案が最適であるか否かも検討しない。
 - ④想起された行為代替案が満足できないことが判明してから、はじめてつぎの代替案が生成される。すなわち、{ひとつの行為代替案生成・評価・採否決定}を単位とし、この操作が逐次的に行われる。複数の代替案を列挙し、それらを同時に比較しようとすることはない。
-

出所)稲垣(2003:25-26)を転載。

自然主義的意思決定モデルの特徴は、伝統的意思決定モデルと比較すると、より明らかになる。ジャニスとマンは、伝統的意思決定モデルの観点から、**図表2-12**に示す、よりよい意思決定のための処方を示している（**Janis and Mann,1977:11**）。

図表2-12 よりよい意思決定のための処方

-
- ①活動の選択肢について、幅広く徹底的に調べる。
 - ②一つ一つの選択について、その選択によって成し遂げられる、あらゆる目標、そして

その目標が含意する価値観を調べる。

- ③一つ一つの選択肢について、その結果がうまくいった場合だけでなく、結果がよくなかった場合についても、意思決定者が理解している、どんなコストやリスクも、注意深く勘案する。
- ④一つ一つの選択肢について、さらに深い評価をするため、集中的に新しい情報を調べる。
- ⑤意思決定者は、当初、選択した活動について、それを支持しない新しい情報や専門的な判断に接しても、それらを正確に理解し、配慮する。
- ⑥最終的な選択をする前に、意思決定者が理解している、すべての選択肢について、再度、うまくいく場合と、うまくいかなかった場合を検討する。
- ⑦選択した活動を実行したり、成し遂げるため、様々な既知のリスクが起きることを想定し、その状況に対応した活動計画に特別な注意を払い、きめの細かい準備をする。

出所)Janis and Mann(1977:11)を訳出の上、転載。

伝統的意思決定モデルでは、意思決定者は、考えられる限りの活動の選択肢を挙げる。その選択肢の一つ一つを、かかるコストやリスクといった一定の基準から評価する。そして、それらのうち、最も評価が高い選択肢を選択する。

これに対し、再認主導意思決定モデルでは複数の選択肢を比較検討しない。意思決定者は、迅速に状況を判断する。そこから導き出される活動の選択肢について、「この活動をしたら、こうなるだろう」と、その活動の結果を1つずつシミュレーションする。適当な選択肢が見つかったら、それ以上、他の選択肢を検討しない。こういったシミュレーションができる背景には、意思決定者がエキスパートであるという前提がある。

クラインは、再認主導意思決定モデルは「単数評価法 (singular evaluation approach)」に分類し、伝統的意思決定モデルは「比較評価法 (comparative evaluation approach)」に分類して区別した。次のような例えをあげて、両者の違いを説明している。

比較評価法と単数評価法を区別するのは難しくない。あなたが、メニューを見て料理を注文する場合、メニューに掲載されている料理を比較検討して、最も自分の望む料理を見つけるだろう。これは比較評価をしていることになる。なぜならば、ある料理が、他の食べ物よりもおいしそうかどうか、考えるからである。それに対し、あなたが、慣れない土地でドライブをしており、車のガソリンが足りなくなるとしよう。あなたはサービスステーションを探し始める。そして、一番初めに目に入った、ガソリンが妥当な価格のサービスステーションが見つかったら、そこに入る。あなたは、その町で、一番安いサービスステーションを見つける必要はない。

Klein(1998:20)

この例えのように、単数評価法では、「一番初めに目に入った、ガソリンが妥当な価格のサービスステーションが見つかったら、そこに入る」選択をする。再認主導意思決定モデルでは、その基本方略の一つであるバリエーション3のメンタルシミュレーションが単数評価法に該当する。意思決定者は目の前の状況から過去の経験を再認する。状況が再認できたら、活動の選択肢が想像できるようになる。その活動を選択すると、どうなるか想像し、うまくいきそうならば、その活動を実行する。うまくいきそうでないならば、他の活動の選択肢を当たる。まさに単数評価法と言えよう。

職業相談は、職員と求職者間のコミュニケーションが大きな比重を占める仕事である。求職者の発言に対し、瞬時の応答が要求される。そのため、迅速な判断や、効果的な情報や助言を瞬時に選択するといった意思決定が重要であり、比較評価法よりも単数評価法の再認主導意思決定モデルが当てはまりやすいと言えよう。

もちろん現実の職業相談の窓口では、求職者が希望する複数の求人を比較検討する、伝統的意思決定モデルである比較評価法も活用されている。しかし、比較評価法は意識的に行われる手法であり、意思決定者が比較的コントロールしやすい。それに対し、単数評価法は、意思決定者が瞬時に行っており、後でふり返って、意識化することが難しい。それだけに、単数評価法の意識化は職業相談の改善に効果を発揮すると言えよう。

ただし、職業相談において比較評価法も重要であることから、勘コツワークショップでは、参加者には、職業相談における比較評価法の重要性を説明するとともに、グループワークのなかに、比較評価法の意識化を排除しない配慮が必要と考えられる。