

## 第 2 部

---

---

# 自己理解を支援するための 新たなツール開発

# 管理機能行動目録

## 第1節 検査の目的

管理機能行動目録は、具体的な問題解決場面から構成されており、これらの場面における行動の仕方から個人の課業遂行の水準を評価する中高年齢者向けの職業適性検査である。

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。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、その「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は、彼らを「即戦力」として雇用する。このことから、中高年齢者が再就職しようとする時、自らの職務遂行能力、すなわちどのような仕事かどの程度の水準で遂行可能かを知ることは極めて重要となる。

職業適性とは、職務分析の結果明らかにされる職務の遂行において効果を持つ個人の特性であり、職業適性を評価する手段が職業適性検査である。この特性をどのような側面から捉えるかによって、職業適性検査の性質が異なってくる。たとえば、厚生労働省編一般職業適性検査は計算や数的推理、文章完成のような知能、空間知覚、精神運動能力などの要素的な能力検査から構成されている。これらは職務分析の単位である課業ではなく、課業を果たすための一連の要素作業ないし要素作業を構成する行為、動作である。若年者のように職業経験が無い場合、職務遂行能力を直接評価することができないので、訓練や学習によって将来高い水準の技能に到達しうるかどうかを、学習可能性としてのこれら要素的な能力から評価する。このように、現在までに開発されている多くの職業適性検査の評価対象は、①認知能力、②パーソナリティ、③体格、④身体能力、⑤作業能力、⑥対人関係技能、⑦興味、⑧学習能力など、職業の世界における潜在的可能性である。これらの潜在的可能性と職務遂行能力の関連は必ずしも明らかではないので、従来の職業適性検査は長い職業経験をもち、

豊富な業務知識をもつ中高年齢者の職業適性の評価方法として適当ではない。また、中高年齢者は新たな職務を学習し習熟することには困難が伴うことが考えられるので、従来の職業適性検査によって潜在的可能性を評価することは意味を持たない。中高年齢者は即戦力として採用するのであるから、現在どのようなことができるかを評価しなければならない。そこで、職務分析によって明らかにされる具体的な職務の遂行という側面から何ができて何ができないかを評価する。

管理機能行動目録は、具体的な問題解決場面における行動の特徴から個人の職務遂行能力を予測する新たな形式の職業適性検査である。この検査により、個人はそれまで従事したことのない職業についても、その職業で重要な職務がどの程度の水準で遂行可能かを知ることができる。企業も、どのような職務を遂行する職業に個人を雇用することが可能かを知ることができる。

職業適性検査は、一般的には個人がどのような職業に向いているか、いわゆる適職判断の手段と考えられている。「適職判断」を狭義に解釈すれば「個人がどの職業を選択すれば成功するか予測すること」である。しかし、一般に言う「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環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、その結果を個人に手渡して終わりではない。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齢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。

## 第2節 検査の特色

### (1) 評価対象

従来の職業適性検査の評価対象は能力とか興味のような個人の属性である。管理機能行動目録の評価対象は以下の職務の遂行水準である。

- I. 精神過程（推理、意思決定、企画、情報処理などの精神機能を必要とする課業をどの程度の水準で遂行できるか）
- II. 対人関係（仕事をする上で必要な対人関係、およびそれに伴う心理的負荷にどの程度まで対応できるか）
- III. 職務要件（必要な労働条件、職務特性にどの程度まで対応できるか）

### (2) 評価手続き

従来の職業適性検査の問題は必ず正解があり、かつ正解は一つである。一方、職業の世界における問題解決場面では、正解があるとは限らないし、正解が一つとは限らない。両者における問題解決行動には質的な違いがある。管理機能行動目録では個人は種々の問題解決場面でどのように行動するか判断を求められるが、その判断が正解か否かは問われない。すなわち、管理機能行動目録は職業の世界における問題解決場面で出現する個人の行動特徴を評価することを意図している。

### (3) 評価結果

従来の職業適性検査の結果は個人の能力の最大限を表す。これに対して、管理機能行動目録の結果は個人の職務遂行水準の下限を表す。すなわち、個人の職務遂行能力は教育や訓練によって向上する可能性が常にあることから、この検査の結果は取りあえず現時点で到達している水準を意味すると考える。このような考え方は従来の職業適性検査にはなかった考えである。

### 第3節 検査の構成

管理機能行動目録は、18の問題解決場面から構成されており、それに対する被検者の回答を組み合わせることによって、18の職務の遂行水準を評価する検査である。問題解決場面および職務の種類は図表2-1と図表2-2のとおりである。

#### (1) 問題解決場面

それぞれの問題解決場面について3～7、全体で82の対処行動があげられている。これらの対処行動にはどれが正しいといった唯一の選択肢があるわけではなく、どれも取りうる行動である。仕事における問題解決場面には正解があるとは限らないし、正解があったとしても一つとは限らないからである。被検者はこれらの問題解決場面でどのように行動するかを判断を求められるが、その判断が正解か否かを問われるのではなく、それぞれの場面での行動特徴として評価される。職務遂行能力とは、特定の職務においてもっとも効果的な対処行動がとれるということであり、職業経験を積むとは、そうした職務遂行上の最適な対処行動を学習することに他ならない。そこで、被検者がこれらの問題解決場面であげられた対処行動をどの程度採用するか回答すると、さまざまな職務を遂行する上でそれらの対処行動がどの程度有効かが評価され、それぞれの職務に対する遂行能力とされる。

図表2-1 問題解決場面

1.テレビの故障	10.身体的違和感への対処
2.スーパーでの買い物	11.痛みへの対処
3.欲しい商品の入手	12.仕事上の失敗への対処
4.旅行計画の立案	13.成績不良への対処
5.洋服の入れ替え	14.友人との口論への対処
6.リスク選好度	15.友人の怒りへの対処
7.行動中断	16.仲間はずれの子供への対処
8.飛行機のトラブル	17.集団メンバー間の対立への対処
9.性格の自己理解	18.差別発言への対処

図表2-2 評価される職務遂行能力

- 1.仕事の段取り（遂行しうる仕事の段取り、進め方、企画の複雑さ）
- 2.情報の変換（遂行しうる情報の変換、編集、あるいはコード化の複雑さ）
- 3.数的情報処理（遂行しうる数学的手法によるデータ処理・情報処理の複雑さ）
- 4.個人に関わる意思決定、判断（遂行しうる個人に関わる意思決定、判断の複雑さ。従業員に仕事を割り振る、人員配置計画など）
- 5.業務に関わる意思決定、判断（遂行しうる業務に関わる意思決定や判断の複雑さ。年度生産計画の策定、組織改革、施設や設備の更新など）
- 6.機器・装置の使用（使用しうる設備や装置の複雑さ）
- 7.口頭コミュニケーション（遂行しうる口頭コミュニケーションの複雑さ）
- 8.文書によるコミュニケーション（遂行しうる文書コミュニケーションの複雑さ）
- 9.監督・指示（遂行しうる業務上の監督、指示の複雑さ）
- 10.教示（遂行しうる他者に対する教示することの複雑さ。仕事の仕方、内容の教示など）
- 11.調整（遂行しうる他者に対する業務調整の複雑さ。仕事の目標達成を促進するために、人間関係を確立・維持したり、情報を伝えたりすることが含まれる）
- 12.アドバイス（遂行しうる仕事上のアドバイスの複雑さ。法律についての助言や牧師の助言のように専門的な知識や経験に基づいて助言を与えることが含まれる）
- 13.緊張した対人関係（不快で緊張した状況で、個人またはグループを相手にすることに対する耐性）
- 14.対人葛藤（目的、意見、見解の相違、あるいは紛争のおこりやすい状況で仕事をしなければならないことに対する耐性）
- 15.倫理・道徳性（遵守しうる道徳性や倫理性の水準）
- 16.適応性（仕事を適切に行う上で必要な新しい状況に対する適応性や仕事の仕方を変える柔軟性の水準）
- 17.相談（業務上職員、クライアント、学生などの個人的な問題、または事柄に関して相談に対応する能力）
- 18.監察（遂行しうる職員や組織全体の活動状況を把握することの複雑さ）

## (2) 評価される職務遂行能力

問題解決場面と対処行動は、次の図表2-3のようにして示され、被検者はそれぞれの対処行動をどの程度採用する可能性があるか、そのように行動する可能性を、「1. 全く採用しない」、「2. 採用する可能性は低い」、「3. どちらともいえない」、「4. 採用する可能性が高い」、「5. 必ず採用する」の5段階で判断して、

マウスまたはキーボードで回答する。

## 第4節 検査の実施方法

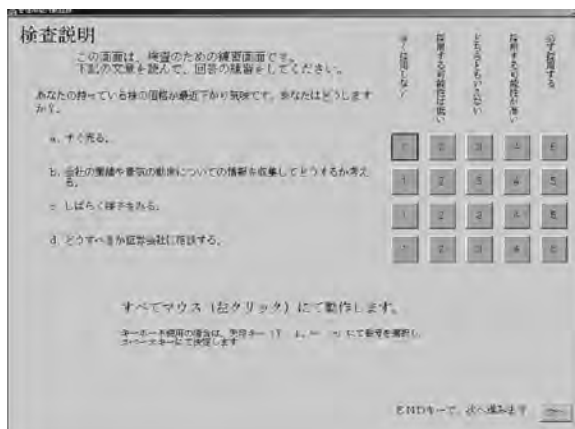
### (1) 適用範囲

この検査の適用範囲に特に制限はない。ただし、検査は主として40歳～60歳のいわゆるホワイトカラーの職業に従事した経験のある個人を想定して開発された検査であるので、この点に留意して検査を実施することが望まれる。

### (2) 一般的注意

管理機能行動目録は被検者が単独で実施可能な検査であり、検査者の特別な援助は必要としない。しかし、中高年齢者の中には、コンピュータの操作に不慣れな個人もいる。心理学的検査を受けることに不安を感じる個人もいる。検査者は被検者の側にあつて、検査の進行を見守り、被検者の質問に答え、必要であればコンピュータの操作を代行すべきである。ただし、被検者が単独で検査を実施したいことを希望している場合は、その希望に添って行動すべきである。被検者になるべく気楽に検査を受けられるよう配慮することが必要である。

図表2-3 例題



管理機能行動・検査説明

### (3) 起動

コンピュータ画面上の「自己理解ツール集」のアイコンをクリックする。メニュー画面が表示され、「管理機能行動目録」をクリックすると管理機能行動目録の表題画面となり、画面右下の「次へ」ボタンをクリックするか、ENDキーを押すと次に進む。画面は、

管理機能行動目録説明

検査説明

個人属性入力

問題1～18

結果表示

結果説明

と続く。

### (4) 管理機能行動目録説明画面

表題「管理機能行動目録」で「次へ」ボタンを押すと「管理機能行動目録説明」画面に進む。ここではまず被検者に検査の目的を十分理解してもらうことが重要である。職業適性検査は「個人に向けた職業、いわゆる適職」を判断する検査であると理解されていることが多いので、管理機能行動目録は「適職」ではなく、「個人の職務遂行能力、すなわちどんな仕事の内容をどの程度の水準で遂行可能か」を評価する検査であることをよく理解してもらうよう努めなければならない。「次へ」ボタンを押すと「検査説明（やり方の説明）画面」に進む。

### (5) 検査説明画面

機能画面に問題解決場面および選択肢の例が提示され、回答の方法が示される。検査の要点は、

「具体的な問題解決場面が示され、それへの対処法としていくつかの行動が例示される。被検者はそれぞれの行動を選択する可能性がどの位あるかを5件法で回答する」

である。検査者は画面を指示しながら説明を行う。次に被検者に実際に回答を



入力してもらい、被検者が検査内容を十分理解したことを確認する。重要な点は「提示された選択肢のいずれを採用するかを回答するのではなく、各選択肢について採用する可能性がどの位あるかを回答する」ことを被検者に理解してもらうことである。

「次へ」ボタンを押すと「個人属性入力画面」に進む。

### (6) 個人属性入力画面

被検者の氏名（漢字）、氏名（ふりがな）、年齢、性別、を入力する画面である。入力に誤りがないことを確認した後、「次へ」ボタンを押して入力を確定させるよう指示する。システムが「次に進んでよろしいか」と確認を求めているので、「はい」をクリックすると問題解決画面に進む。

ここで入力する名前は、結果をプリントアウトする際のラベルとするため、それ以外の目的には使われない。したがって、本名でも、符号でも何でもよいし、入力しなくてもよい。また、検査における被検者の回答も、結果を算出するためだけに用いられ、他者がこれを閲覧することはできない。名前も回答もプログラムを終了すると消去され、データとして保存されることはない。このことを、ここで被検者に伝えてもよい。

### (7) 問題解決場面の提示と回答入力

「問題画面」となり、第1の問題解決場面と選択肢が提示される。被検者が各選択肢に回答し「次へ」ボタンを押すと、システムが「次に進んでよろしいか」と確認を求めているので、「はい」をクリックすると第2の問題解決場面と選択肢が表示され、以下第18の問題解決場面まで順次繰り返される。

問題解決場面や選択肢について被検者から質問があった場合「提示された内容の範囲内で回答して下さい」と答える。この検査では被検者が問題解決場面をどのように理解するかが重要であるので、問題解決場面および選択肢について具体的な説明はしてはならない。また、この検査では回答について特に時間制限は設けないが、このことを被検者に告げる必要はない。被検者から質問があった場合には、回答に時間制限がないことを告げる。

各問題解決場面で「次へ」ボタンを押すと、システムが「次に進んでよろし

いか」と確認を求めてくるので、回答を変更するか、回答漏れがないか、確認させる。

## 第5節 検査結果の見方

### (1) 結果の整理

被検者が第18の問題解決場面に回答を入力し、「次へ」ボタンを押すとシステムが検査結果の整理を開始する。システムが行っている結果整理の手続きを以下に示す。

#### ア. 素点の算出

(ア) 管理機能ごとに、ウェイトが十かーによって、採用された選択肢に以下の数値を与える。

選択肢の採用度	<u>ウェイトが十</u>	<u>ウェイトがー</u>
	得点	得点
1	1	-1
2	2	-2
3	3	-3
4	4	-4
5	5	-5

(イ) 管理機能ごとに選択肢の数値を加算する。

例えば1. 仕事の段取りにはウェイトが十の選択肢が3、一の選択肢が2ある。被検者の回答が

6b~4

7a~4

10c~3

13b~2

15c~3

である時、その粗点 $x$ は次式で算出される。

$$x=4+4-3+2-3$$

### イ. 管理機能尺度値の算出

被検者の粗点を $x$ 、対象者全体の平均値を $m$ 、標準偏差を $\sigma$ とすると、管理機能尺度値 $z$ は次式で定義される。

$$z=10(m-x)/\sigma+50$$

#### (2) 結果の表示

回答が終わると、上記のとおり管理機能の得点が算出され、管理機能偏差値として図で示され（図表2-4）、同じ内容がプリンタに出力される。続いて、それぞれの管理機能について偏差値に対応した職務の水準および職業例が「管理機能尺度および偏差値の説明」として示される。

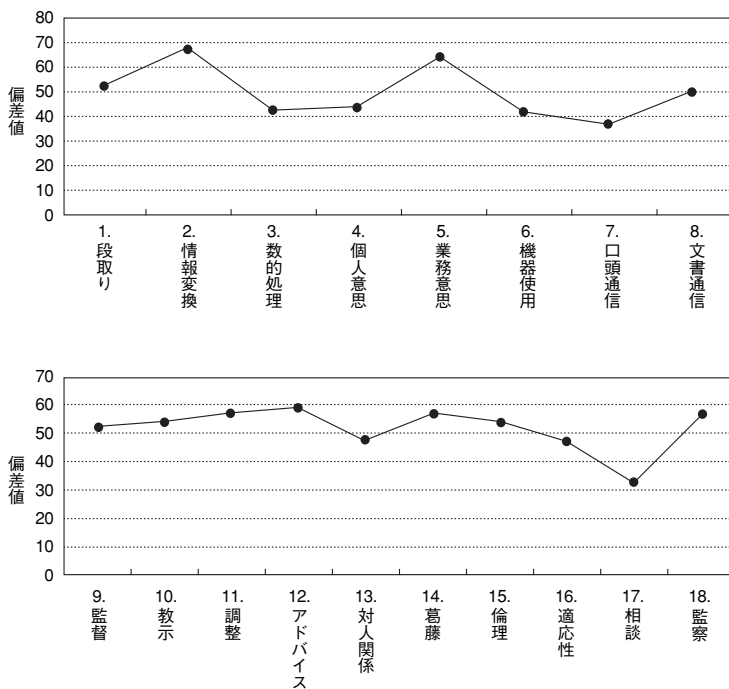
#### (3) 結果の見方

##### ア. 管理機能尺度値の意味

この検査から得られる管理機能尺度値はいわゆる標準得点であり、母集団（我々が知識・情報を得たいと考えている対象の全体）の平均を50、標準偏差を10とした場合の被検者の得点である。標準得点は正規分布曲線あるいはガウス曲線と呼ばれる得点分布を前提とする得点表示方法である。身長、体重のような身体的特性、知能、性格のような心理的特性は多くの遺伝子によって規定されている。そのような特性の測定値は正規分布曲線を描くことが理論的に証明され、経験的にも確認されている。管理機能も他の心理的特性と同じように多数の遺伝子によって規定されていると予想されるので、母集団の分布を正規分布曲線と仮定してもよいであろう。そこで管理機能尺度も標準得点として表示することにした。標準得点を用いることの利点は複数の管理機能尺度の値を直接比較することが出来ることである。それは次の理由による。

正規分布曲線では、平均の近傍には多数の測定値が分布し、平均から遠ざかるほど測定値の頻度は減少する。1標準偏差以内には全体の68%の測定値が含まれ、2標準偏差以内には94%の測定値が含まれる。言い換えると偏差値60は100個の測定値中16番目に高い値であることを意味し、偏差値70は100個の測定値中3番目に高い値であることを意味する。このようにして、標準得点を採用することにより、母集団内の相対的な位置の形で被検者の得点を表示すること

図表2-4 管理機能偏差値の例  
只野礼司 (45歳、男性)



が出来る。複数の管理機能尺度についてその母集団内の相対的位置が判れば、その値を直接比較することが可能になる。

### イ. 管理機能尺度による職務遂行能力の評価

管理機能尺度値が得られたなら、次に被検者の職務遂行水準を評価する。各管理尺度偏差値と職務遂行水準との対応関係は付表1に示した。管理機能尺度値の表示画面で「次へ」ボタンを押すと「管理機能偏差値の説明」画面に進み、付表1の内容が表示される。同時に同じ内容がプリンタに出力される。

この検査では、管理機能尺度値は被検者の遂行しうる最低限度の職務遂行水準を意味する。例えば1.仕事の段取りの偏差値が70であった場合、その被検者

が遂行しうる最低限度の仕事の段取りは「新しい石油精製所建築の企画」程度の水準であり、職業としては「科学研究者、電気・機械技術者、生産工学技術者、医師・歯科医師、記者・編集者」などにおける仕事の段取りの遂行が可能であることを意味する。ここで強調しておきたいのは、これは被検者が「これらの職業に適性があるという意味ではない」ことである。この検査は被検者の職務遂行水準を評価する検査であって「個人の職業に対する向き不向き」を評価する検査ではない。この点は決して誤解してはならない。

#### ウ. 評価の手続き

最初に被検者の管理機能尺度値の全体像を把握する。図表2-4は45歳の男性の管理機能尺度値である。全体に偏差値の値は高く、60近い尺度値が多数認められる。この被検者は様々な職務特性において高い遂行能力を有している、優秀な職業人と評価出来よう。

次に各尺度を個別に検討する。2.情報変換、5.業務意思決定の偏差値が特に高いことが判る。前者では「大規模小売店の在庫データを管理するコンピュータ・システムを作成する」という極めて高度の職務遂行水準を有しており、後者でも「原子力発電所の建設や立地について判断する」という高度の職務遂行水準を有している。他方、7.口頭コミュニケーション、17.相談の偏差値は40以下と非常に低い。前者は「日常的な挨拶などのコミュニケーション」程度の水準であり、後者は「最小限の相談を必要とする職務」程度である。この被検者は相談などの他者との密接なコミュニケーションを必要とする職務の遂行は余り得意ではないらしい。

最後に職業との対応について検討する。前述のごとく、この検査はいわゆる「適職判定」の検査ではない。しかしこの検査の結果は具体的な職業との対応関係が全くないということではない。付表2には各管理機能について遂行水準別に具体的な職業が例示してある。これらの職業は、この検査の被検者が、①中高年齢者であること、②主として専門・技術的職業、管理的職業および事務的職業に従事した経験を有することを想定し、これらの個人が再就職する可能性のある職業を中心に選択した。従って、当該の職務遂行水準に該当する職業のごく一部が例示されているに過ぎない。

18の管理機能のそれぞれについてどのような職業に対応しているかを評価することが可能となる。図表2-4の被検者の場合、優れた職務遂行能力に対応する職業として、医師・歯科医師、看護師、会社・団体の役員、科学研究者、鉱工業技術者、農林水産技術者、会社・団体の管理職員、などが該当する。彼の優れた能力を発揮しうる職業としてはこのような職業があると評価しうる。逆に、彼の不得意な職務特性を含む職業であっても、一般事務の職業、事務機器操作の職業、警備員、自動車運転の職業、商品販売の職業、ではその職務を遂行しうると評価される。

## 第6節 検査結果の活用

### (1) 管理機能行動目録の基本的考え方

管理機能行動目録は、主として中高年齢者のための職業適性検査である。その目的は具体的な問題解決場面における行動特徴から個人の職務遂行能力を予測する事である。一般に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と理解されている。現在、個人の職業適性の測定、評価を目的とした検査は多数開発されている。これらの検査の予測妥当性は非常に低い。つまり、職業適性検査の結果と実際の職業上の適応、成功との関連は極めて乏しい。職業上の適応、成功を予測する検査として実用性には大きな疑問がある。我々は、「心理学的手法による測定・評価に基づいて職業上の適応、成功が予測出来る」という考え方自体に誤りがあると考えている。職業上の適応、成功には多数の要因が関与している。心理学的手法で測定・評価しうるのはそれらの要因のごく一部に過ぎない。職業適性検査に実用に耐えうる高い予測妥当性を期待するのは最初から無理な相談なのである<sup>1</sup>。

しかしこのことは職業適性検査の価値を否定するものではない。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

1 この点についての詳細な議論は「日本労働研究機構資料シリーズNo.99 職業適性の測定と評価（1999）」および「日本労働研究機構研究報告書No.147 新しい職業適性の概念とその測定と評価：神経心理学の立場から（2002）」を参照されたい。

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。そうであるなら、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」となる。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環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1つとして職業適性検査は活用されるべきである。

一方、企業は職業適性検査に何を求めるか。常識的にはいわゆる「適材を判断する情報を得る」ということになる。では適材とは何か。これを狭義に解釈して「企業において将来優れた業績を達成する個人」と定義するなら、上述のように、心理学的検査だけから適材を判断することは無理な相談である。しかし企業が問題にする適材もまたそれほど狭い意味ではない。「求職者がどのような個人であるかを判断するために何か役に立つ情報を提供して欲しい」、「この求職者を採用したいが自信がもてない。適切な助言が欲しい」あるいは「何を手がかりにして求職者を採用すべきか判らない。判断の手がかりとなる情報を提供して欲しい」などが主なものであろう。要するに「採用に関する意思決定に役立つ情報を提供して欲しい」ということである。

すなわち、個人も企業も職業適性検査に狭い意味での「適職判断」を求めている訳ではない。彼らが求めているのはおそらく「職業に関する意思決定に役立つ情報」であろう。そうであるなら、職業適性検査の目的も「適職判断」ではなくこの「職業に関する意思決定に役立つ情報」の提供ということになる。

具体的にどのような「職業に関する意思決定に役立つ情報」を提供するか。中高年齢者が再就職しようとする場合、その最大のセールス・ポイントは彼らが豊かな職業経験を有し、さまざまな職務を遂行する能力を有している点にあ

る。彼らがどのような職務をどの程度の水準で遂行しうるか明らかにすることが出来れば、それは彼らの就職に関する意思決定に非常に有用であろう。管理機能行動目録はこの考えに基づいて開発された職業適性検査である。

## (2) 活用の基本

管理機能行動目録は、個人の能力を測定・評価することを目的とした検査の形式をとっているが、その最終の目的は、中高年齢者が再就職を考える際、自分自身の職業的実績を振り返るための手がかりを提供することにある。従って、その活用にあたっては以下の点に留意することが重要である。

ア. この検査は職業相談や職業カウンセリング場面における個人の意思決定を支援する目的で開発された。従って、検査結果を従業員の採用、人事配置、解雇などの目的のために使用してはならない。

イ. この検査に限らず、心理学的検査は個人のある側面を測定・評価しうるに過ぎない。職業相談、職業カウンセリング場面においては、出来る限り個人に関する情報を多面的に収集して、個人の全体像を把握するよう、努めるべきである。

ウ. 検査結果は検査者の専有物ではなく、検査者と被検者の共有の知識として活用されるべきである。従って、被検者に検査結果を詳細に説明し、被検者の自己に関する理解を深めるよう努力すべきである。

エ. 検査結果の説明にあたっては、被検者の職業経験、知識に応じた説明を行う。多くの人々は職業適性検査とは「適職判定」の検査と理解しているので、この検査の性質を十分説明して理解を得られるよう努力すべきである。

## (3) 活用の実際

### ア. 管理機能尺度値

管理機能行動目録の結果は18の管理機能尺度値として表示される。この18の



尺度値は大きく次の3群に分けられる。

- I. 精神過程（推理、意思決定、企画、情報処理などの精神機能を必要とする課業をどの程度の水準で遂行できるか）
  1. 仕事の段取り
  2. 情報の変換
  3. 数的情報処理
  4. 個人に関わる意思決定、判断
  5. 業務に関わる意思決定、判断
  6. 機器・装置の使用
- II. 対人関係（仕事をする上で必要な対人関係、およびそれに伴う心理的負荷にどの程度まで対応できるか）
  7. 口頭コミュニケーション
  8. 文書コミュニケーション
  9. 監督・指示
  10. 教示
  11. 調整
  12. アドバイス
  13. 緊張した対人関係
  14. 対人葛藤
- III. 職務要件（必要な労働条件、職務特性にどの程度まで対応できるか）
  15. 倫理・道徳性
  17. 相談
  16. 適応性
  18. 監察

個人の心理学的特徴を「知、情、意」に分けて考える。ごく図式的に表現するとⅠは「知」、Ⅱは「情」、Ⅲは「意」に対応する。管理機能尺度の全体像から、被検者が知、情、意、いずれの側面の職務遂行能力が優れているかを評価することが可能である。偏差値60以上であれば優れていると評価してよいであろう。被検者には「あなたは推理、意思決定、企画、情報処理などの高い知的

能力が求められる職場に向いています」あるいは「あなたは良好な対人関係が重要な職場に向いているでしょう」といったアドバイスをすることになるであろう。さらに個々の尺度値についても被検者に説明を行う。職務内容の説明が解りにくいようであれば、例示職業を示してより職務内容の理解を高めるようにする。

偏差値が40以下の場合、当該の職務遂行能力は劣っていると評価される。職業相談や職業カウンセリングの基本は個人の長所を發揮しうる職業を見いだすことにある。その意味では劣った職務遂行能力についてことさら問題にする必要はないという考えがある。他方、個人は優れた職務遂行能力だけではなく劣った面についても知っておくべきであるとする考えもあり得る。どうすべきか難しい問題である。被検者の特徴に応じて対応を変えることが妥当な選択であろう。

被検者が豊かな職業経験を有しており、再就職の希望職業も明瞭である場合は、職務遂行能力の劣った面についても率直に説明する。同時に、職務遂行能力の劣った面をよく自覚し、それが必要となる職業場面では全力をあげて対処するようアドバイスすべきである。

職業経験が豊かでない、再就職の希望職業が明瞭でない、管理機能尺度値が全般に低い、などの特徴を有する被検者に対しては、これとは異なる対応が必要となる。このような被検者に対しては、基本的に優れた職務遂行能力についての説明に重点を置く。劣った職務遂行機能については「検査結果は職務遂行能力の下限」を示すことを強調し、今後の努力によって能力を向上させる可能性が十分あることを説明する。またそれほど高い職務遂行能力を必要としない職業が多数あることを、例示職業を例として説明する。

管理機能尺度活用の要点は、過去に経験のない職務であっても十分高い水準で遂行可能であることを被検者に客観的な検査結果として示すことにある。被検者が新しい職務の遂行に自信を持つようになれば、この検査の目的は達成されたと判断してよい。

## イ. 例示職業

例示職業は基本的に「職務遂行水準を解りやすく説明するための具体例」で

あり、いわゆる「適職」ではない。しかし例示職業の次のような活用の仕方もあり得る。

前述のごとく、将来どのような職業につけばよいかの判断はなかなか難しい。希望職業が明確な中高年齢者であっても、その職業が本当に自分に向いていると自信を持って言える個人は少ない。優れた職業的実績を有していても、新しい職業に再就職する場合、その職務を十分遂行できるかどうか不安を持つ。逆説的な言い方をすれば、優れた職業的実績があると「今までと同じ優れた実績を挙げられるだろうか」とかえって不安になることもある。希望職業が明確でない中高年齢者の場合、このような不安はさらに強いであろう。いずれの場合においても中高年齢者にとって例示職業は彼らの職業に関わる意思決定に際して有用な情報となりうる。

#### (ア) 明瞭な希望職業を有する被検者

被検者の管理機能尺度プロフィールにおいて偏差値が高い（60以上）管理機能の例示職業が被検者の希望職業と一致した場合、被検者にそのことを伝える。その際、検査結果からも被検者の希望職業の選択は妥当と判断されることを強調する。

管理機能尺度プロフィールにおいて偏差値が高い（60以上）管理機能の例示職業が希望職業と異なる場合、管理機能尺度の水準に対応する職業がすべて例示職業として示されているのではないことを伝える。

被検者の管理機能尺度値が希望職業の職務遂行水準を下回る場合、管理機能尺度値は可能な職務遂行水準の下限を意味し、努力すれば向上させることが十分可能であることを伝える。被検者の希望職業と例示職業の職務遂行水準が一致しないことはその職業が「被検者の適職ではない」ことを意味しない。被検者の努力によってその職業が「被検者の適職」になりうることを説明する。

明瞭な希望職業を有する被検者に対するこの検査の活用の要点は、被検者の希望職業への就職活動を側面から支援することにある。

#### (イ) 明瞭な希望職業を有しない被検者

被検者の管理機能尺度プロフィールにおいて偏差値が高い（60以上）管理機

能の例示職業を被検者に示し、将来の就職先として例示職業または類似の職業を考慮してはどうかと伝える。職業ハンドブックなどを活用して、例示職業または類似の職業に関する情報を提供する。

明瞭な希望職業を有しない被検者に対するこの検査の活用の要点は、被検者の再就職への希望を希望職業として具体化していくことにある。この場合、管理機能行動目録は検査というより情報提供の役割を担うことになる。

付表1 管理機能尺度および偏差値

---

## I. 精神過程

1. 仕事の段取り（仕事の段取り、進め方を企画する）
  - 30～小さなビルや事務所の掃除の手順を決定するなど
  - 50～出火時の消火活動の手順の企画など
  - 70～新しい石油精製所建築の企画など
2. 情報の変換（情報を変換、編集、あるいはコード化する）
  - 30～型紙をコピーしたり、長さを測ったりするなど
  - 50～小都市の国勢調査結果をとりまとめるなど
  - 70～大規模小売店の在庫データを管理するコンピュータ・システムを作成するなど
3. 数的情報処理（計算によってデータや情報を処理する）
  - 30～加算、減算など
  - 50～相関係数の算出など
  - 70～多変量解析など
4. 個人に関わる意思決定、判断
  - 30～ガソリンスタンドで作業者に仕事を割り当てるなど
  - 50～軽い窃盗で告発された従業員への対処、大学生の行動の評価など
  - 70～大会社の支配下にある子会社の代表者を選んだり心臓病患者に大手術を勧めたりするなど
5. 業務に関わる意思決定、判断（年度生産計画の策定、組織改革、施設や設備の更新についての意思決定や判断をする）
  - 30～決まりきった生産ラインに使用される部品の選択など
  - 50～患者のために適切な診断検査を決定するなど
  - 70～原子力発電所の建設や立地について判断するなど
6. 機器・装置の使用（何らかの設備や装置を使用する）
  - 30～簡単な計算機端末に入力を行うなど
  - 50～エックス線設備、パーソナルコンピュータの操作など
  - 70～新世代のコンピュータや超音速飛行機を操作・操縦するなど

## II. 対人関係

### 7. 口頭コミュニケーション

30～日常的な挨拶などのコミュニケーション

50～生命保険の代理人が依頼人に保険証券を説明する場合などのコミュニケーション

70～最高裁判官の判決文、理論物理学者の学会報告など

### 8. 文書コミュニケーション

30～自動車修理の手引き書などの作成、利用

50～専門的業務の契約のための一般的な商用文などの作成、利用

70～原子核物理学の教科書や数学の専門書などの作成、利用

### 9. 監督・指示（必要とされる業務上の監督、指示）

30～医師と看護師、技術者と助手、マネージャーと秘書の場合のように、  
一対一の信頼できるアシスタントに決まった命令を与える

50～医学の研究チームや広告プロジェクトに配属された人々のように、あまり構造化されていない課題に従事するグループを監督する

70～大病院の救急医療部を指揮する医師や企業の合併を交渉するチームを監督する管理職のように、重大な結果が伴う構造化されていない課題に従事するグループを監督する

### 10. 教示（他の人に仕事の仕方、内容を教える）

30～新しいガソリンスタンドの従業員に仕事を教えるなど

50～情報技術者に新しいコンピュータに関する講習を行うなど

70～新しい癌の治療技術についての高度なセミナーを行うなど

### 11. 調整（他の人の仕事を調整すること。仕事の目標達成を促進するために、人間関係を確立・維持したり、情報を伝えたりすることが含まれる）

30～小さい歯科医院で業務を調整するなど

50～大都市の広報担当者が広報内容について諸部局間の調整をするなど

70～大都市圏の航空交通管制センターの管制業務など

### 12. アドバイス（仕事上のアドバイス。法律についての助言や牧師の助言のように、専門的な知識や経験に基づいて助言を与えることが含まれる）

30～雇用手続きに関して応募者に助言することなど

- 50～技術者が契約者から仕様明細についての相談を受けた場合に行う助言など
- 70～エコノミストが財政政策について高級官僚に対して行う助言など
- 13. 緊張した対人関係（不快で緊張した状況で個人またはグループを相手にすること）
  - 30～低い緊張場面に対応可能
  - 50～中程度の緊張場面に対応可能
  - 70～高度の緊張場面に対応可能
- 14. 対人葛藤（目的、意見、見解の相違、あるいは紛争のおこりやすい状況で業務を遂行すること）
  - 30～低い葛藤場面に対応可能
  - 50～中程度の葛藤場面に対応可能
  - 70～高度な葛藤場面に対応可能

### Ⅲ. 職務要件

- 15. 倫理・道徳性（道徳性や倫理性の遵守）
  - 30～倫理・道徳性の遵守を余り必要としない職務
  - 50～普通程度の倫理・道徳性の遵守を必要とする職務
  - 70～高度の倫理・道徳性の遵守を必要とする職務
- 16. 適応性（新しい状況に対する適応性や仕事の仕方を変える柔軟性）
  - 30～最小限の適応性を必要とする職務
  - 50～普通程度の適応性を必要とする職務
  - 70～高度な適応性を必要とする職務
- 17. 相談（職員、クライアント、学生などの個人的な問題,または他の事柄に関して相談にのる）
  - 30～最小限の相談を必要とする職務
  - 50～普通程度の相談を必要とする職務
  - 70～高度な相談を必要とする職務
- 18. 監察（仕事の上で、職員や組織全体の活動状況を把握すること）
  - 30～最小限の監察を必要とする職務
  - 50～普通程度の監察を必要とする職務

付表2 例示職業

---

1. 仕事の段取り

高い遂行水準の職業

科学研究者、電気・機械技術者、生産工学技術者、医師・歯科医師、記者・編集者

低い遂行水準の職業

接客・給仕の職業、理容師・美容師、警備員、清掃員

2. 情報の変換

高い遂行水準の職業

電気・機械技術者、鉱工業技術者、情報処理技術者

低い遂行水準の職業

会社役員、一般事務の職業、会計事務の職業、居住施設・ビル等の管理の職業、警備員

3. 数的情報処理

高い遂行水準の職業

情報処理技術者、会社・団体の管理職員

低い遂行水準の職業

一般事務の職業、販売の職業、サービスの職業、運輸通信の職業、労務の職業

4. 個人に関わる意思決定、判断

高い遂行水準の職業

医師・歯科医師、看護師、会社・団体の役員

低い遂行水準の職業

一般事務の職業、会計事務の職業、商品販売の職業、清掃員

5. 業務に関わる意思決定、判断

高い遂行水準の職業

科学研究者、鉱工業技術者、農林水産技術者、会社・団体の管理職員



低い遂行水準の職業

理容師・美容師、自動車運転の職業、事務機器操作の職業

6. 機器・装置の使用

高い遂行水準の職業

電気・機械技術者、医療技術者

低い遂行水準の職業

会計事務の職業、セールスマン、商品販売の職業

7. 口頭コミュニケーション

高い遂行水準の職業

看護師、会社・団体の管理職員、セールスマン、通信の職業

低い遂行水準の職業

一般事務の職業、事務機器操作の職業、警備員、自動車運転の職業

8. 文書コミュニケーション

高い遂行水準の職業

科学研究者、会社・団体の管理職員、セールスマン

低い遂行水準の職業

一般事務の職業、会計事務の職業、商品販売の職業

9. 監督・指示

高い遂行水準の職業

会社・団体の管理職員

低い遂行水準の職業

ホームヘルパー、通信の職業、清掃員

10. 教示

高い遂行水準の職業

情報処理技術者、医師・歯科医師、教育の職業

低い遂行水準の職業

事務機器操作の職業、商品販売の職業、接客・給仕の職業

11. 調整

高い遂行水準の職業

鉦工業技術者、会社・団体の管理職員

低い遂行水準の職業

美容師・理容師、運輸・通信事務の職業、自動車運転の職業

12. アドバイス

高い遂行水準の職業

鉱工業技術者、建築・土木・測量技術者、医師・歯科医師、セールスマン

低い遂行水準の職業

会計事務の職業、営業販売関連事務の職業、商品販売の職業

13. 緊張した対人関係

高い遂行水準の職業

会社・団体の管理職員、一般事務の職業、商品販売の職業

低い遂行水準の職業

居住施設・ビル管理の職業、運搬労務の職業

14. 対人葛藤

高い遂行水準の職業

看護師、会社・団体の管理職員、一般事務の職業、セールスマン

接客・給仕の職業

低い遂行水準の職業

居住施設・ビル管理の職業、運搬労務の職業

15. 倫理・道徳性

高い遂行水準の職業

科学研究者、医師・歯科医師、看護師、会社・団体の管理職員、事務の職業

低い遂行水準の職業

理容師・美容師、接客・給仕の職業

16. 適応性

高い遂行水準の職業

科学研究者、鉱工業技術者、機械・電気技術者、医師・歯科医師、セールスマン、営業・販売関係事務の職業、通信の職業

低い遂行水準の職業

通信の職業、運搬労務の職業

17. 相談

高い遂行水準の職業

医師・歯科医師、教育の職業、セールスマン

低い遂行水準の職業

商品販売の職業、一般事務の職業、自動車運転の職業

18. 監察

高い遂行水準の職業

電気・機械技術者、医師、会社・団体の管理職員

低い遂行水準の職業

一般事務の職業、会計事務の職業、セールスマン