

## 訂正

発表論文では調査対象の年齢が45歳未満となっておりますが、正しくは55歳未満です。訂正してお詫び申し上げます。

# 中堅ホワイトカラーの「持論」に関する探索的研究

今城志保 藤村直子 佐藤裕子 (リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所)

## Exploratory study about “JIRON” of mid-level office workers in Japan

Shiho Imashiro, Naoko Fujimura, Hiroko Sato (Recruit Management Solutions Co., Ltd.)

今日、多くの企業がグローバル化やテクノロジーの進化といった環境変化にさらされている。その中で、企業で働く人にとっても、環境変化への適応は重要である (Edwards & Morrison, 1994)。Karaevli et al (2006) は管理職適応力 (managerial adaptability) を高めるものとして、それまでのキャリアにおいてさまざまな経験をするものの重要性を説いている。

それではさまざまな経験は、どのように適応を促進するのだろうか。今城・藤村 (2014) の中高年のキャリアチェンジ研究では、過去の経験から得た持論が中高年ホワイトカラーの転職後の適応を助けることを示している。一方で反対のことを示唆する研究も多く、経験を積むことで、あるいは同じスキーマを繰り返し使用することで、認知の柔軟性が低下することが示されている。(Dane, 2010)

そこで本研究では、経験の結果として個人がもつ持論が、どのように適応を促進するかを検討することをねらいとする。そこでまず、日本企業で働くホワイトカラーがどのような持論をもち、それをどう活用し、その有効性をどのように認識しているのかについて検証を行う。

### 持論とは何か

大辞林では、持論は「あることに関して前から主張し続けている、その人独自の意見」と定義されている。また、朝日新聞(2008)の「キーワード」の解説によれば、「立志伝中の人物だけでなく、学生も、働く人も、だれもが持っている『自分なりにどうがんばるか』の実践的理論。ばくぜんと頭の中にある『暗黙知』を言語化して、みんなに理解してもらえる『形式知』に磨

き上げたもの」とされている。意識され言語化されていること、その人独自のものであることが特徴であるが、本研究では特に仕事での持論について扱うため、後者の定義にある実践的理論といった特徴ももつ。

### 類似概念との違い

Wagner & Sternberg(1985)は、暗黙知 (Tacit knowledge) を、「学校で学ぶ知識や直接教えられるものではなく、多くの場合は本人によって明確に語られることのない知識」であると、さらに Sternberg et al., (2000)は、行動にかかわるものであり、手続き的な知識であるとしている。暗黙知は言語化できないとする定義 (Polanyi, 1966) もよく用いられるが、Wagner & Sternberg の定義はそこまで限定的でなく、実践に用いられる知識であるという点で、持論の定義とかなり似ている。最も大きな違いは、持論は言語化されたものであることと、本人がそれを活用している自覚があり、価値を置いているという点になるだろう。

本研究では「持論は、働く個人がもっている職務遂行のための実践的理論であり、言語化が可能な程度に意識化されていて、その個人が価値を置くものである」と定義する。

### 持論分類の枠組み

本研究で扱う持論は、本人が仕事をする際に勝ち筋としてよりどころとする考えであるが、どのようにパフォーマンスに影響を与えるかは不明である。例えば、心がけや態度のような持論 (ex. 最後まであきらめないことが肝要) をもっている場合、その影響範囲は広範であると

考えられるし、場合によっては直接どのように行動するか持論 (ex. 顧客からの問い合わせには即座に回答する) もあり、この場合はかなり限定的である。そこで持論を分類する枠組みとして、Eraut (2000) が提案した職務遂行における“認知のモード” (どの程度早く反応するか) と職務遂行に一般に含まれる“思考・行動のタイプ”の関連性を概観する際の枠組みを参考に、得られた持論の分類を試みる。(表1)

Eraut (2000) の分類は、詳細な面接調査に基づくものであるが、本研究では自由記述の結果を基に分類を行うため、“思考・行動のタイプ”に関しては、行動に至る意思決定と行動、および状況認識との区別が難しいことから、「意思決定」を要素から取り除いた。また、「メタ認知的プロセス」のなかに、戦略的に全体を俯瞰しつつ職務を遂行するもの(戦略)と、自分自身の感情や行動の制御に関するもの(自己制御)が見られたため、これらを分けることとした。“認知のモード”については、持論の分類であるため「即時・反射」に当てはまるものが見られず、こちらも要素から除いた。

## 本研究のアプローチ

本研究では、持論が適応力を高める可能性について検討することを目的とするため、以下のような方法でデータ収集を行った。

適応的パフォーマンスについての分類枠組み (Pulakos et al, 2000) を参考に、さまざまな業種や職種に従事するホワイトカラーが直面すると思われる適応的パフォーマンスの発揮場面を3つ設定した(表2)。回答者には、3つの場面の

表1 認知のモードと思考・行動のタイプ

思考・行動のタイプ	認知のモード		
	即時・反射	素早く・直観	熟慮・分析的
状況認識	・パターン認知	・素早い解釈	・議論や分析を通じたレビュー
意思決定	・即時の反応	・直観	・分析や議論を通じた熟考
観察可能な行動	・定型行動	・素早い判断後のルーティン化された行動	・定期的な進捗確認を伴う計画された行動
メタ認知的プロセス	・状況知覚	・無意識的なモニタリング ・その場での短いリフレクション	・意識的なモニタリング ・自己管理や自己制御

\* Eraut(2000)のFigure4 を著者が訳出

うち、仕事をうまく進めるための持論をもっている場面を1つ選んで、持論の内容やその利用場面、持論が役に立つと思う理由について、記述を求めた。その際、「持論」の意味として「ここでいう“持論”とは、あなたなりの考え方やコツを指します」と説明した。

## 方法

調査会社のパネルを用いて、インターネットでの調査を実施した。9,996名の35歳以上55歳未満の会社勤めのホワイトカラーを対象にスクリーニング項目への回答を求めた。その中で企業規模を100名以上とし、3つの場面いずれにおいても持論を持たないとする者を除き、「営業」「事務」「研究開発」で場面ごとにほぼ同数になるように回答者を絞り込んだ。最終的には584名の記述を分析対象とした。持論の記述のほかに、その持論が役立つと思う程度を「とても役に立つと思う～まったく役に立たないと思う」の6件法でたずねた。

スクリーニング前の9,996名のデータを用いて、場面の選択に職種などの属性が影響しているかをまず検討した。一般化線形モデルを用いて、従属変数を各場面の選択の有無(2値ロジスティック)として、職種、一般・管理、年齢、企業規模を独立変数とした分析を行った。スクリーニング後の自由記述データのコーディングは本研究の著者3名で行った。“思考・行動のタイプ”は持論そのものの記述を、“認知のモード”は持論に加えて、持論が役立つと思う理由の記述も用いてコーディングを行った。場面ごとに2名が独立にコーディングを行い、不一致が生じた部分はすべて3名で合議の上、最終のコーディングを決定した。役立つと思う程度を従属変数、コーディングの結果を独立変数として重回帰分析を行った。

表2 持論の記述を求めために提示した場面

対課題場面
1 自分にとって未経験の仕事で早く成果を出す場面
2 仕事量が多いがなんとか納期までに間に合わせる場面
3 自分の能力以上の仕事を成功させる場面

## 結果と考察

場面選択に関する分析結果を表3に示す。職種、年齢、一般・管理、企業規模はいずれも場面選択に一定の影響を及ぼしていたことがわかった(3場面それぞれの尤度比検定は全て0.05未満で有意)これは持論が経験を通じて形成されること、実践知として仕事を進める上で使われることを考えると、納得感のある結果である。

場面1は、管理職と比べて一般職の選択が少なく、企業規模が大きいほうが選択される結果となった。未経験の仕事に携わる経験は、異動や新しい仕事へのアサインメント後に生じると考えられるが、大手企業ほどそのチャンスが多く、また早く成果をあげることを求められる点で管理職のほうが経験が多いのだろう。

場面2は他の場面よりも多くの人が選択していた。職種では営業の、また管理職よりも一般職の選択が多く、年齢が高いほど、企業規模は大きいほど選択された。仕事量は多いが納期に間に合わせる状況は、顧客からの要望や上からおりてきた仕事への対応が考えられるため、営業や一般職が経験しやすいのだろう。企業規模の大きさや年齢との関連は解釈が難しいが、多くの人が場面2を選択していることから、さまざまな経験を積むことが結果的に場面2に相当する経験を増やすのかもしれない。

場面3では、営業が他の職種より少なく、一般職が多く、年齢は高く、企業規模は小さいほど選択された。自分の能力以上の仕事を任せられる経験が、より広範な知識や専門性が試される場面だとすると、一般職のほうが、また営業よりも事務や研究開発のほうが多く経験すると考えられる。年齢の高さは場面2と同様に経験の豊富さに起因するものだろうが、場面2とは異なり、企業規模が小さいほど選択されていたのは、幅広く仕事を行う経験が多いということだろう。

持論に関する記述のコーディング結果の度数は表4の通りである。「思考・行動のタイプ」に関しては、全体的に「行動」へのコーディング

が多く、半数近くがそれ以上がこの要素に属していた。特にその傾向は場面2において顕著であった。場面ごとの特徴としては他に、場面1では「状況認識」が他の場面と比べると多く、場面2では「自己制御」が比較的少なかった。

表3 場面選択を従属変数とする一般化線形モデルでの分析結果

	場面1		場面2		場面3	
	B	標準誤差	B	標準誤差	B	標準誤差
(切片)	-1.482**	.2115	-.332*	.1579	1.222**	.2187
職種(営業)	-.077	.0664	.179**	.0500	-.216**	.0691
職種(事務)	-.089	.0671	.018	.0500	-.094	.0711
職種(研究開発)	0*		0*		0*	
一般管理(一般職)	-.595**	.0559	.085*	.0409	.448**	.0575
一般管理(管理職)	0*		0*		0*	
年齢	-.021	.0263	.065**	.0195	.073**	.0272
企業規模	.149**	.0244	.053**	.0187	-.055*	.0257
尤度比 $\chi^2$ 検定	157.83** (df=5)		37.30** (df=5)		79.01** (df=5)	

\* p < .05 \*\* p < .01

a. このパラメータは冗長であるため、0に設定されます。

表4 場面と持論のコーディング結果のクロス表

	思考・行動タイプ				認知のモード		合計	
	自己制御	状況認識	行動	戦略	素早く直観	熟慮分析的		
場面1	度数 パーセント 調整済み残差	29 15.7% -1.7	37 20.0% 2.0	97 52.4% -.5	22 11.9% .7	153 82.7% 2.4	32 17.3% -2.4	185 100.0%
場面2	度数 パーセント 調整済み残差	12 6.6% -5.4	35 19.3% 1.7	111 61.3% 2.4	23 12.7% 1.1	130 71.8% -1.8	51 28.2% 1.8	181 100.0%
場面3	度数 パーセント 調整済み残差	67 37.4% 7.2	13 7.3% -3.8	86 48.0% -1.9	13 7.3% -1.8	134 74.9% -.6	45 25.1% .6	179 100.0%
合計	度数 パーセント	108 19.8%	85 15.6%	294 53.9%	58 10.6%	417 76.5%	128 23.5%	545 100.0%
Pearsonの $\chi^2$ 検定	68.38** (df=6)				6.43** (df=2)			

\*\* p < .01

表5-1 思考・行動のタイプ コーディング例

場面	持論
状況認識	1 その仕事について情報を収集する。図にする/何が成果かをはじめに確認する
	2 前もって見積もってから作業を進める/仕事の優先順位を常に考える
	3 関係者を見極める/周りの人の能力を把握し、自分に無いものを補足する
行動	1 前例を徹底分析、早い段階の着手。業務経験者に流れを確認
	2 15分単位でタイムマネジメントする/できないと感じたら、早いうちに応援を頼む
	3 それなりの立場の人にマメに相談し、巻き込む
戦略	1 失敗した時も含め条件分岐も考慮して、必ずゴールを想定しながら仕事を進める
	2 相手がいることも考えて、どのような順番で作業をすればいいのかという効率的な方法を考えて、インプットになる部分から作業する
	3 周りの意向をあらかじめ調査し、色々な部署や関係機関を巻き込んで自分なりのロジックを組み立てる
自己制御	1 分からないことを分かっているふりをしないこと/考えるより行動すること
	2 短時間のリフレッシュをすること、リラックスすることを考える/あせったほうが速くなる。かえって落ち着いたほうが失敗も少なく早い
	3 完璧を目指さない/成功した自分を想像する/日頃から知見を深める

表5-2 認知のモード コーディング例

場面	持論	理由
素早く直観	1 やり抜く	全てのことに共通するものだと思っているから
	2 集中して取り組む	慣れているから
	3 絶対上手くできると信じて仕事に取り組む	結果、成功してきたから
熟慮・分析的	1 日頃から、社内外でチャンネルを広げ、自身の仕事の領域に制限を設けず、アンテナを広げておく	社会の変化、顧客ニーズに合わせた会社の組織変更も短期で激しく、環境変化に対応することが必要だから
	2 日々進捗状況を確認する。できるだけ仕事のプロセスを簡素化し、ゴールも過度に高くない	ある程度の水準の仕事を進め、決まった納期で進めることが最も重要と考えるから
	3 嫌な事から積極的に行う	楽な行動ばかりでは、伸びない。難しい場面をクリアする事でスキルアップする

場面3では「自己制御」が3割を超え、他の場面に比べると多く、「状況把握」は少なかった。「認知のモード」については、いずれの場面でも7割以上は「素早く・直観」に属しており、「熟慮・分析的」は3割に満たなかった。特に場面1ではこの傾向が顕著であった。表5は、コーディング結果を元に代表的な記述を取り上げたものである。

表6は、コーディング結果を独立変数、役立ち度の評定を従属変数として、場面ごとに回帰分析を行った結果である。場面1では、持論の特徴の違いは、役立ち度を有意に予測しなかった。状況認識の持論が多かったこと、管理職が多く選ぶ傾向があったことなどから、他の場面よりも関係者や関係部署を巻き込んだ大きな課題を想定した人がある可能性がある。結果的に、書かれた持論の効果は成果を出すための一部に過ぎず、役立ち度は低いとの記述も見られた。加えて、書かれた持論が役に立つ理由も限定的になったため、「素早く・直観的」な持論が他の場面よりも多くなったと考えられる。複雑な課題や規模の大きい課題における持論研究の際には、インタビューのほうが適切かもしれない。

場面2では、「自己制御」に比べると「状況認識」「戦略」の持論をもつ人は、役立ち度を有意に高く評価した。また「熟慮・分析的」な持論は、より役立ち度が高いという結果であった。行動の持論が多かったものの、状況認識や戦略の持論を記述した人は、行動や自己制御の持論を書いた人より役立ち度を高く感じていた。こ

れらの人は状況に合わせて行動パターンを変える経験から持論を形成したと考えられる。また、持論が役立つのかの理由をしっかりと認識できている場合、さらに役立ち度は高まった。

場面3では「自己制御」に比べて「状況認識」の持論をもつ人は、役立ち度を有意に低く、「戦略」の持論をもつ人は有意に高く評価していた。また場面2と同様に「熟慮・分析的」な持論は、より役立ち度が高かった。場面3では自己制御の持論が多いが、これは能力以上の仕事という状況が具体的に想像しづらく、態度や心がけに関する記述が多くなったためと考えられる。しかしその中でも、役立つ理由を意識した具体的な戦略の持論をもつ人もいる。一方で状況認識の持論をもつ人は自己制御の持論をもつ人よりも有意に役立ち度を低く評価していたが、これは状況認識の記述が、単なる「情報収集」や「助けてもらえる人を特定する」などの抽象的なレベルにとどまっていたためと考えられる。

持論をもつ場面に職種や企業規模などによる違いがあったことは、持論が経験を通じて形成されることと矛盾しない結果であった。持論をコーディングして分析した結果、課題場面に応じて持論の性質には違いが生じることが示された。持論が役立つ程度を決める要因として、なぜ役立つのかの理由を本人が認識できていること、そしていわゆる心がけにあたる持論よりも、具体的職務遂行につながる持論をもつほうが持論の役立ち感高まる傾向があった。

今回は適応場面を提示して持論の記述を求めたが、本研究で得られた戦略の持論や熟慮・分析的な特徴をもつ持論が、本当に適応場面で役立つかは、今後の検討課題である。

持論の役立ち度を結果変数とする重回帰分析

	場面1	場面2	場面3
	標準係数 $\beta$	標準係数 $\beta$	標準係数 $\beta$
職種ダミー(営業) <sup>a</sup>	-.043	.039	-.036
職種ダミー(事務) <sup>a</sup>	-.026	.001	.101
年齢(4段階)	-.064	-.034	.001
一般・管理(1 一般社員 2 管理職)	-.019	.063	.025
企業規模(4段階)	-.052	.085	-.107
状況認識 <sup>b</sup>	-.152	.256 <sup>†</sup>	-.174 <sup>*</sup>
観察可能な行動 <sup>b</sup>	-.004	.174	.049
戦略 <sup>b</sup>	-.069	.256 <sup>*</sup>	.171 <sup>*</sup>
認知モード (1 素早く・直感的 2 熟慮・分析)	.061	.151 <sup>†</sup>	.162 <sup>*</sup>
決定係数 R <sup>2</sup>	.031	.094 <sup>**</sup>	.130 <sup>**</sup>

a. 研究開発を0としてダミー変数化した  
b. 自己制御を0としてダミー変数化した

<sup>†</sup> p<.01 <sup>\*</sup> p<.05 <sup>\*\*</sup> p<.01

Edwards, JE., & Morrison, RF. (1994). Personnel selection and classification, 69-84. / Karaevli, A., & Hall, DTT. (2006). Journal of Vocational behavior, 69(3), 359-373. / 今城・藤村 (2014). 経営行動科学学会第17回大会 / Dane, E. (2010). Academy of Management Review, 35(4), 579-603. / Wagner, RK., & Sternberg, RJ. (1985). Journal of personality and social psychology, 49(2), 436. / Sternberg, RJ. et al. (2000). Practical intelligence in everyday life. New York: Cambridge University Press. / Polanyi, M. (1966). Philosophy, 41(155), 1-18. / Eraut, M. (2000). British journal of educational psychology, 70(1), 113-136. / Pulakos, ED., Arad, S., Donovan, MA., & Plamondon, KE. (2000). Journal of applied psychology, 85(4), 612.