

中堅ホワイトカラーの「持論」に関する探索的研究 2

○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 2 — The case of interpersonal situations —

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。

今城・藤村・佐藤 (2016) は中堅ホワイトカラーの環境変化への適応に寄与するものとして「持論」を取り上げ、彼らが直面することの多い適応場面での持論を記述してもらった調査を実施した。「自分の能力以上の仕事を成功させる場面」といった対課題面での持論の記述を分析した結果、職種や企業規模などによって職務での経験が異なると、持論をもつ場面が異なることが示された。また持論にはよく考えられたものと直観的に習得したものなど、異なる特徴があり、さらに場面によっても持論の特徴は異なった。本人認知ではあるものの、持論の役立ち感、よく考えられた戦略的な持論であるほど、高まる傾向が示された。

本研究では、同じデータを用いて、今度は対人面の持論に関する記述の分析を行い、対課題面の持論と同様の結果が得られるかを検討する。両者の間に違いが得られることを予測する根拠はなく、対課題面の持論と同様に、対人面の持論でも場面ごとに特徴には違いが生じるだろう。

持論とは何か

朝日新聞(2008)の「キーワード」の解説によれば、持論は「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。

類似する概念として 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」であるとし、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。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。

本研究のアプローチ

本研究では、今城ら (2016) と同様のアプローチを用いる。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”(状況認識・意思決定・観察可能な行動・メタ認知的プロセス) の枠組みを参考に、得られた持論の分類を行った。ただし、“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記述からだけでは難しいことから、「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」は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)に分けた。“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)は要素から除いた(表1)。

本研究では、持論が適応力を高めることを前提とすることから、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対人の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522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

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	
		素早く直観	熟慮・分析的
状況認識		・素早い解釈	・議論や分析を通じたレビュー
観察可能な行動		・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	戦略	・戦略的に全体を俯瞰した職務遂行を直観的に実行	・戦略的に全体を俯瞰した職務遂行を意識的に実行
	自己制御	・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

表2 持論の記述を求めるために提示した場面

対人場面
1 顧客や社外関係者から信頼を獲得する場面
2 伸び悩んでいる部下・後輩をやる気にさせる場面
3 反対している上司や他部署を説得する場面

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回帰分析を行った。

結果と考察

場面選択に関する分析結果を表3に示す。対課題面での持論と同様、職種、年齢、一般・管理、企業規模はいずれも場面選択に有意な影響を及ぼした(3場面それぞれの尤度比検定は全て0.01未満)。以下に論じるように属性と選択場面には納得感のある関連性があり、持論が経験を通じて形成される(今城・藤村・佐藤, 2017)、との考えと符合するものであった。

場面1は、4,317名と最も多くの人を選択していた。他の2職種に比べて、営業職で多く選択される結果となった。社外の人とのやり取りの多さを反映したものと考えられる。また一般職と比べて管理職の選択が多かったが、他の2つの場面ともに同様の傾向があり、対人場面での持

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)	-0.402 **	.1550	-1.250 **	.2022	-3.028 **	.2947
職種(研究開発)	-.313 **	.0496	.041	.0657	.364 **	.1009
職種(事務)	-.477 **	.0506	.102	.0664	.639 **	.0883
職種(営業)	0 ^a		0 ^a		0 ^a	
一般管理(管理職)	.480 **	.0410	.584 **	.0546	.353 **	.0772
一般管理(一般職)	0 ^a		0 ^a		0 ^a	
年齢	.021	.0196	-.136 **	.0258	-.035	.0366
企業規模	-.009	.0187	.153 **	.0239	.106 **	.0340
尤度比 χ^2 検定	234.86** (df=5)		178.13** (df=5)		75.47** (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。

論は管理職の方が得やすいことが示唆された。

場面2は、1,720名の人が選択した。職種での違いはなく、管理職が多く選択していた。また年齢が低いほど、企業規模は大きいほど選択された。年齢については、昇進すると直接管理・監督する部下の役職も上がるので、彼らをやる気にさせるような場面は減少することによって考えられる。また企業規模が大きいほど、後輩や部下の面倒を見る機会は増えると考えられる。

場面3は、751名と選択した人がもっとも少なかった。営業職と比べて、研究開発職、事務職が多く選択する傾向があった。事務職では、経営企画や人事といった企画・提案を伴う仕事において、他部署の説得は仕事の成否に影響すると考えられることから、このような結果になったと考えられる。研究開発職においても、商品開発の企画など、同様の理由が考えられる。管理職のほうの選択が多いことに加えて、ここでも企業規模が大きいほど、場面3の持論をもつ傾向があった。関連部署が多くなるほど、他部署との交渉が増えるということだろう。

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、半数近くかそれ以上がこの要素に属していた。この傾向は対課題面と同様で、特定の場面に対して、「こう行動する」といった持論が一般的に多いと考えられる。場面ごとの特徴としては、場面1では「自己制御」が4割を超えていて他の場面と比べると多く、「戦略」が少なかった。相手が不特定多数のため、相手によ

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	91	9	82	5	145	42	187
パーセント	48.7%	4.8%	43.9%	2.7%	77.5%	22.5%	100.0%
調整済み残差	-1.7	2.0	-0.5	0.7	-0.3	0.3	
場面2	9	10	114	31	125	39	164
パーセント	5.5%	6.1%	69.5%	18.9%	76.2%	23.8%	100.0%
調整済み残差	-6.9	0.8	3.9	2.6	-0.7	0.7	
場面3	30	7	101	33	138	33	171
パーセント	17.5%	4.1%	59.1%	19.3%	80.7%	19.3%	100.0%
調整済み残差	-2.7	-0.7	0.7	2.9	1.0	-1.0	
合計	130	26	297	69	408	114	522
パーセント	24.9%	5.0%	56.9%	13.2%	78.2%	21.8%	100.0%
Pearsonのχ ² 検定	106.47** (df=6)				1.05 (df=2)		

**p<.01

て戦略を変えるタイプの持論ではなく、自らの振る舞いについての持論が多かったのだろう。場面2では「行動」が特に多く、「自己制御」が少なかった。自分の心がけや態度ではなく、具体的に部下や後輩にどう対処するのかの行動を持論とする傾向が確認された。場面3の特徴は、場面2と同程度であったが「戦略」が多かったことである。上や他部署を説得する場面は対課題面と似通っており、状況に合わせた戦略的な持論が見られた。

「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。これも対課題面と同様の傾向であった。

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、持論の特徴の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、一般化線形モデルで分析を行った結果である。金城ら(2016)同様に場面ごとの回帰分析を行

表5-1 思考・行動のタイプ コーディング例

場面	持論
認知状況	1 相手が何を求めているか把握する/相手の立場を考えて自分と目標が合うかを見極める
	2 仕事だけでなく、人間関係など他で悩んでないか聞く/何のために仕事をしているのか本人のやりがいを確認する
	3 何に対して反対しているのか理由を見極める/反対する深層心理を知る、その人が特になる話は何かを考える
行動	1 わからない事はその場で返答せず、時間がかかっても正確な情報を確認して返答する/求められる以上の情報や資料を準備する
	2 少しづつ任せる/部下の良いところを見つけて褒める/叱った翌日は褒める/小さい事でも良い事は褒めて、自分は役に立っていると思わせる
	3 根拠をきちんと示す/相手の意見を必ず聞いてから自分の意見を言う/会社とは別の場所で話し合う
戦略	1 資料作成などを依頼されたら2営業日以内に返す。早く返すことが相手の驚きとなり評価につながる。また、相手の意図していないものだとしても挽回が効く。
	2 性格を見極めて、褒めて伸ばすのか叱咤して本人の意識に任せるかを選択する/相手をやる気にさせるため指示ではなくその背景をしっかり認識させ自覚を持って主体的に進めさせるように導いていく
	3 日頃から考え方を把握しておく必要がある。その上で必要な資料を用意した上で説明。なぜ必要なのかを理論立てて説明し、あらかじめおろいを付けるポイントを決めておく。
自己制御	1 礼儀正しいが必要以上になれなれしくしない/常に有益な情報を身につける/自分も相手を信頼する
	2 完璧を求めない/絶対に批判しないこと/怒りすぎない
	3 情熱と信念を持つこと/相手の立場でまず考える/感情的にならない

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 正確なクイックレスポンス	ビジネスの基礎だから
	2 マイナスなことを言わないこと	もし自分だったら、こうしてほしいから
	3 一つだけではなく代理案も用意する	反対の意見は常に出るので
熟慮・分析的	1 些細な相談でも、まずは聞いてあげて、自分で解決できる場合は即解決、できないところは、解決できる担当へ丁寧に引き継ぎ、解決まで監視しておく	信頼関係を得て、普段の仕事がスムーズに進むだけでなく、情報の獲得などの副次的な効果も得られる
	2 アドバイスをして自分で考えさせる	考えさせることによって経験が頭の中に蓄積することから
	3 まず、相手の話をじっくり聞いて、反対する理由を把握する。場合によっては、他の人物に説得してもらう	合理的な理由もあれば、単なる相性や感情的理由の場もあるから

全体考察

たが、いずれの場面も有意にならなかったため、場面を独立変数に入れてまとめて分析を行った。統制変数として、場面選択に影響のあった年齢、職種、一般・管理、企業規模、選択場面を用いた。統制変数のうち場面の影響が有意で、場面1と比べると、場面2、3ともに有意に役立ち感が低い結果となった。その上で持論の特徴の影響を見たところ、認知モードが熟慮・分析的であるほど、持論の役立ち感には有意に高かった。一方、思考・行動タイプの違いは役立ち感には影響しなかった。対課題面でも熟慮・分析的な持論は、役立ち感が高い傾向にあり、同様の結果となった。一方で対課題面と異なり、戦略的な持論の方が自己制御の持論と比べて役立ち感が高いとの結果にはならなかった。役立ち感自体の平均値は、対人面も対課題面も変わらず（それぞれ $M = 5.04$, $M = 5.07$ ）、また戦略にコーディングされた持論の割合も変わらなかった（それぞれ 13.2%, 10.6%）。「後輩の性格にもよるので必ずしも役にたつかどうか不明」「成果が判断しにくい」などのコメントに表れているように、対課題面以上に相手によって行動の効果が大きく異なる可能性や、成功の定義があいまいになりやすいといったことがあり、その結果戦略的な持論の役立ち感が低くなったのだろう。

今城ら（2016）に続き、本研究では対人面の持論について、検討を行った。前研究と合わせて、対課題面と対人面の持論の同異に着目して、考察を行う。

まず対課題面と対人面で、同様の結果が得られたものがあつた。どういった場面での持論があるかは、回答者の経験を妥当に反映した結果であり、持論のベースに経験があることが示唆された。また場面ごとに、思考・行動タイプでの特徴が見られ、解決すべき問題に合わせた持論の特徴が存在する可能性が示された。ただし、行動の持論の数が特に多くなる傾向がいずれの場面でも見られたことから、行動のカテゴリを細分化することが必要だと考えられる。

また、さまざまな場面において、熟慮・分析的の持論は役立ち感が高かった。コーディングに際しては、持論がなぜ役に立つかの理由付けが明確になされているかをポイントとした。持論が役立つ理由を本人が明確に意識している場合は、持論を適用すべき場面や適用の仕方がより効果的になることが期待できる。これについては、検討が必要である。また今城ら（2017）では、仕事での学習行動によって持論の重要性認知が高まることを示しているが、こういった学習行動が、熟慮・分析的な持論の形成を促進するか、あるいは他の促進要因にどのようなものがあるかなどについても、今後検討を行いたい。

最後に、適応的パフォーマンスの発揮場면을提示して記述を求めた持論を分析したが、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については、本人認知の役立ち感だけでなく、他の評価情報も用いながら検討することが必要である。

表6 持論の役立ち度を従属変数とする一般化線形モデルでの分析結果

	B	標準誤差
(切片)	5.352 **	.2469
年齢 (4段階)	-0.032	.0319
職種 (研究開発)	0.075	.0819
職種 (事務)	0.153 †	.0815
職種 (営業)	0 ^a	
一般管理 (管理職)	0.079	.0702
一般管理 (一般職)	0 ^a	
企業規模 (4段階)	0.013	.0270
場面3	-0.340 **	.0850
場面2	-0.307 **	.0886
場面1	0 ^a	
認知モード (2 熟慮・分析的)	0.243 **	.0825
認知モード (1 素早く・直感的)	0 ^a	
思考・行動タイプ (戦略)	.116	.1250
思考・行動タイプ (行動)	-.068	.0866
思考・行動タイプ (状況認識)	-.086	.1651
思考・行動タイプ (自己制御)	0 ^a	
尤度比 χ^2 検定	41.65** (df=11)	

† $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$

a. このパラメータは冗長であるため、0 に設定されます。

Edwards, JE., & Morrison, RF. (1994). Personnel selection and classification, 69-84. / Eraut, M. (2000). British journal of educational psychology, 70(1), 113-136. / 今城・藤村・佐藤 (2016) 産業組織心理学会第32回大会 / 今城・藤村・佐藤 (2017) 日本心理学会第81回大会 / Karaevli, A., & Hall, DTT. (2006). Journal of Vocational behavior, 69(3), 359-373. / Sternberg, RJ. et al. (2000). Practical intelligence in everyday life. New York: Cambridge University Press. / Wagner, RK., & Sternberg, RJ. (1985). Journal of personality and social psychology, 49(2), 436.