

楽観性はどのように仕事のパフォーマンス向上に寄与するか

性格特性のパフォーマンスへの影響を楽観性が調整する効果の検証

今城志保, 荒井理江 (株)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)

Why do optimistic employees attain a higher level of performance?

Shiho Imashiro, Rie Arai

(Recruit Management Solutions Co., Ltd., Institute for Organizational Behavior Research)

近年ポジティブ心理学が米国を中心に注目を集めている。Gable & Haidt (2005) は、ポジティブ心理学を、人や集団が十分に持てる機能を発揮し、幸福や繁栄に至る過程や条件を明らかにする学問であるとしている。実際ポジティブな心理状態が、組織やそこで働く個人にもたらす良い効果がこれまで実証的に示されている (Seligman & Schulman, 1986; Youssef & Luthans, 2007 ; 角山・松井・都築, 2010)。

ポジティブな心理状態が良い結果をもたらす理由については、ポジティブであることは心理資源 (psychological capital) を増やし、これによって行動への活力や動機が高まるという考え方が提唱されている (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007)。心理資源は、自己効力感 (self-efficacy)、希望 (Hope)、楽観 (Optimism)、耐性 (Resilience) などを有することで持つことができるとされている。これらの心理資源は、性格特性と比べると変化の可能性が高いが、ムードのように刻々と変化するものでもなく、ある程度安定した個人の特徴として見られるものである。これらの心理資源は開発が可能で、具体的なトレーニングの効果もいくつか報告されている (Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, 2010; Proudfoot, Corr, Guest, & Dunn, 2009)。

一方で性格特性などの変化しにくい特性 (以下、個人特性) も高いパフォーマンスをもたらすことが、先行研究で報告されている。たとえば性格五大因子のうち誠実性が安定してパフォーマンスと正の関連を示すことが、米国の先行研究では報告

されている (Barrick & Mount, 1991)。また自尊心などの中核的な自己評価も個人特性であるが、パフォーマンスとの関連が報告されている (Judge & Bono, 2001)。個人特性がどのように仕事のパフォーマンスを高める効果を発揮するかを知ることは、実務上重要な示唆を与える。個人特性がパフォーマンスに及ぼす影響が安定したものであれば、それは採用時に考慮すべき要件になるが、何らかの要因によってその影響が変化するのであれば、採用後の育成や仕事のアサインメントを工夫することが有効だろう。

Luthans ら (2007) は、個人特性の影響以上に心理資源がパフォーマンスの予測に貢献することを実証的に示した。しかし個人特性と心理資源はいずれも個人の行動に影響を与えることから、相互に関係する可能性がある。実際 Luthans ら (2007) の研究では、心理資源と誠実性の間に有意な相関があったことを報告している。本研究では、個人特性と心理資源がそれぞれパフォーマンスに与える影響を比較するだけではなく、ネガティブな個人特性の影響を心理資源が軽減できるかや、ポジティブな個人特性の影響を心理資源が促進できるかについて検討を行う。

本研究では、4つの心理資源の中から楽観性を取り上げて、性格特性の影響を調整する効果を検討する。楽観性はポジティブ心理学を最初に提唱した Seligman が、1980年代に中心的に検討を行った概念であり、希望や耐性と比較すると研究数が多い。また自己効力感を用いた研究は非常に多くなされているものの、その多くはポジティブ心理学と関連した研究ではない。加えて楽観性は、日本企業においてパフォーマンスとの実証的な関連性がすでに検討されており (角山ら, 2009) 知見の蓄積が行いやすいことから、ここでは楽観性を取りあげる。

1) 本研究の実施にあたり 松井賛夫氏 (立教大学名誉教授)、角山剛氏 (東京未来大学)、都築幸恵氏 (成城大学) には、項目提供および研究全体に対して多くのアドバイスをいただきました。心より感謝申し上げます。

楽観性

Seligman & Schulman (1986) は、楽観性を人が出来事をどのように説明するかの傾向として捉えている。具体的には、良い出来事が起きたときに、その原因は自分であって、今後も継続して様々な場面で生じるとする場合に楽観的な説明スタイルを持つと考える。一方で悪い出来事が起きたときに、その原因が自分であって、今後も継続して様々な場面で生じるとする説明スタイルは悲観的であるとする。

Seligman & Schulman (1986)、Corr & Gray (1995)、角山ら (2010) などは、上記の操作化によって楽観性を測定し、保険の営業職を対象に研究を行った結果、楽観性とパフォーマンスの間に有意な正の関係性があることを示している。これらの研究では、保険の営業職は営業相手から繰り返し断られたり無視されたりすることが多く、楽観性の影響が出やすいことが指摘されている。本研究では、保険の営業と比べて断られることの比較的少ない法人営業を行う営業職と、同社の事務職も含む対象者を用いた場合に、楽観性の効果がどの程度一般性を持つかを検証する **目的 1**。

性格五大因子との関連

楽観性が性格特性を調整する効果については、これまで研究が行われていない。ただしここでは行動への活力となる「心理資源」の特徴に照らし、楽観性が性格特性のパフォーマンスへの影響に及ぼす調整効果は、性格特性の効果がネガティブなときにはそれを軽減するように、性格特性の効果がポジティブなときにはそれを強化するように働くと考え、これを検証する **目的 2**。

方法；2012年3月に、サービス業A社に勤める従業員のうち社員・契約社員306名に調査を依頼し157名の回答を得た(回収率51%)。属性は、男性87名、女性70名で、平均年齢は38.2歳(無回答7名を除く)、職種は営業職が80名、事務職が77名であった。同社での平均勤務年数は8.81年(無回答6名を除く)、管理職は34名であった。

調査票は説明スタイルに関する質問、性格特性に関する質問、属性に関する質問からなる。説明スタイルに関する質問は、角山・松井・都築(2011)を元に、よい出来ごとに関する質問6項目と、新

たに追加した3項目(道で知人に会ったが、挨拶をしてくれなかった/数日前に買った鉢植えが枯れてしまった/人にちょっとした依頼をしたが断られた)を含む悪い出来ごとに関する9項目の計15項目を用いた。回答者は、よい出来ごと6項目、悪い出来ごと9項目それぞれに対し、その原因が、

自分の側にあるか、他者やその時の状況の側にあるか、一時的か、それとも永続的なものが、

この出来事にも影響しているか、それとも生活に幅広く影響を与えるものかを7件法で回答している。の評定値を8から減じて逆転させ、~のそれぞれの評定値平均を合計した得点を良い出来事、悪い出来事ごとに算出し、よい出来事に対する説明スタイルを楽観的説明スタイル尺度($r = .63$)、また、悪い出来事に対する説明スタイルを悲観的説明スタイル尺度($r = .71$)とした。性格五大因子(外向性、情緒不安定性、開放性、誠実性、調和性)は和田(1996)の60項目(あてはまる~あてはまらないの7件法)を用いた。信頼性の係数はそれぞれ0.92, 0.93, 0.85, 0.87, 0.85であった。

パフォーマンス評価については同社人事より、各従業員の人事考課の提供を受けた。この会社では人事考課は半年に1回行われており、2009年10月~2011年9月までの過去4回分を平均した結果を用いた。

分析に際しては、人事考課を結果変数として、従業員の属性(性別 [女 0, 男 1]、職種 [事務職 0, 営業職 1]、年齢 [~30, 31~35, 36~40, 41~45, 46~50, 51~, の6段階])、説明スタイル(楽観的説明スタイル尺度、悲観的説明スタイル尺度)、性格五大因子、説明スタイルと性格五大因子の交互作用項(各変数を中心化後に作成)を説明変数として、階層的重回帰分析を行った。Step1で属性を、Step2で説明スタイルと性格五大因子を、Step3で交互作用項を投入した。

結果；使用変数の記述統計量と変数間の相関分析の結果は表1に示す。営業職のほうが事務職よりも人事考課が高く($r = .18, p < .05$)、情緒の不安定な人は人事考課が低い傾向があった($r = -.17, p < .05$)。楽観的説明スタイル尺度、悲観的説明スタイル尺度はいずれも人事考課とは有意な相関がなかった(それぞれ $r = .05, r = -.04$)。

表 1 調査に用いられた尺度得点の平均と標準偏差および尺度間の相関係数

尺度名	性別	職種	年齢	楽観的説明スタイル		外向性	情緒不安定性	開放性	誠実性	調和性	平均	SD
				楽観的説明スタイル尺度	悲観的説明スタイル尺度							
人事考課	.09	.18*	-.10	.05	-.04	.03	-.17*	-.01	.04	.06	5.12	0.68
性別		.53**	.20**	.03	.14†	.01	-.12†	.17*	.13†	.22**	0.53	0.50
職種			.12†	.07	.19*	.15*	-.22**	.12†	.14†	.17*	0.52	0.50
年齢				.03	-.05	.18*	-.22**	.01	.14*	-.05	2.69	1.40
楽観的説明スタイル尺度					.16†	.25**	-.16*	.22**	.08	.25**	14.27	1.83
悲観的説明スタイル尺度						-.07	-.02	-.05†	.12	-.09	11.54	2.06
外向性							-.51**	.46**	.14†	.25**	4.63	1.04
情緒不安定性								-.31**	-.04	-.26**	3.76	1.06
開放性									.09	.18*	4.46	0.77
誠実性										.19*	3.88	0.83
調和性											4.72	0.74

†p<.10, *p<.05, **p<.01

表 2 人事考課を従属変数とした階層的重回帰分析の結果

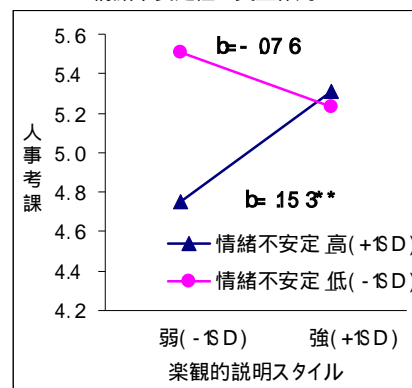
	Step 1	Step 2	Step 3
デモグラフィック変数			
性別		.01	.04
職種		.19†	.14
年齢		-.13	-.18†
説明スタイルと性格五大因子			
楽観的説明スタイル尺度		.04	.10
外向性		-.03	.01
情緒不安定性		-.21*	-.25*
開放性		-.09	-.12
誠実性		.05	.02
調和性		-.03	-.05
交互作用項			
楽観的説明スタイル尺度 × 外向性			.01
楽観的説明スタイル尺度 × 情緒不安定性			.35**
楽観的説明スタイル尺度 × 開放性			.20
楽観的説明スタイル尺度 × 誠実性			.15†
楽観的説明スタイル尺度 × 調和性			.04
R ²	.05†	.08	.18*
Adjusted R ²	.03	.02	.08
R ²	.03	.02	.09*

†p<.10, *p<.05, **p<.01

悲観的説明スタイルを用いた重回帰分析の結果は、Step1、Step2、Step3のいずれも5%水準で有意とならなかった(それぞれ、 $F(3, 133)=2.22, p=.09$; $F(9, 127)=1.46, p=.17$; $F(14, 122)=1.30, p=.22$)。楽観的説明スタイルを用いた場合の結果は表2の通りである。Step3の交互作用項を投入したモデルは、5%水準で有意となった($F(14, 122)=1.88, p<.05$)。説明変数の主効果では、年齢が高いほど評価が下がる傾向と($\beta = -0.19, p<.05$)、情緒が不安定であるほど評価が下がる傾向($\beta = -0.25, p<.05$)が見られた。しかし、楽観的説明スタイルを持つことが、直接評価を高める結果にはならなかった($\beta = 0.10, p=.26$)。

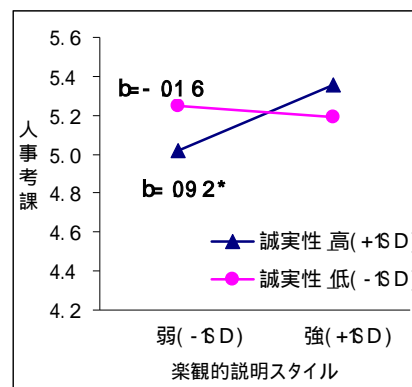
交互作用項については、情緒が不安定かつ楽観性が高いほど($\beta = 0.35, p<.01$)、評価は高くなる傾向が見られた。図1は、交互作用の様子を

図 1 人事考課における楽観的説明スタイル × 情緒不安定性の交互作用



**p<.01

図 2 人事考課における楽観的説明スタイル × 誠実性の交互作用



*p<.05

グラフに表わしたものである。楽観的な説明スタイルを持つことは、情緒不安定性の高い人のパフォーマンス評価は高めるが、情緒不安定性の低い人では影響がなかった。

考察；目的1】の楽観性の効果の一般性については、今回のデータでは楽観

的説明スタイルも悲観的説明スタイルもそれ自体ではパフォーマンス評価への有意な影響はなかった。その理由としては、先行研究との職務の違いがあげられる。前述したように先行研究では保険の営業職を対象としたものが多いが、それらと比べると本研究の対象者は繰り返し営業先から断られたり、無視されるといったネガティブな経験が少ないため、楽観性の効果が得られなかったと考えられる。楽観性が高いことは仕事によってはパ

パフォーマンスを高めるが、常にそうとは限らないことがわかった。

目的 2)の性格特性の調整効果については、情緒不安定性において有意な効果が見られた。情緒不安定性が高いとパフォーマンス評価が低く、これは先行研究を支持する結果であった(都澤・二村・今城・内藤, 2005)。しかしたとえ情緒不安定性が高くとも、楽観的説明スタイルを持つ人ではパフォーマンス評価はさほど低くなかった。楽観性が、情緒不安定性のネガティブな影響を軽減したといえる。情緒が不安定な特徴を持つ人は不安になりやすいため、新しい環境や不透明な状況下では行動を起こしにくい。しかし楽観的な説明スタイルを身に着けることで、良い出来事を経験を通して自分はやれると思えるようになり、積極的に仕事に取り組むようになったと考えられる。今回のデータでは、ポジティブな主効果を持つ性格特性がなく、楽観性がポジティブな性格特性の効果を強める効果については検討できなかった。この可能性については今後の検討課題である。

また交互作用は有意傾向であったが、誠実性が高くかつ楽観性が高いほど($r = 0.15, p = .09$)、評価は高くなる傾向が見られた(図2)。誠実性そのものはパフォーマンスとは有意な関係がなく、誠実性の高い人も低い人も、同程度のパフォーマンス評価であった。誠実性の高い人にも楽観性の効果が見られた理由として、誠実性の高い人はまじめにやるべきことを完遂しようとするあまり、これまでのやり方を変えたり、妥協せざるを得ない状況に対処することが難しい可能性が考えられる。今回の調査対象者に、自分の仕事に「状況の変化に、臨機応変に対応していく」があてはまるかをたずねたところ、155名中139名があてはまると答えており、仕事での柔軟な対応が求められる程度が高いことがわかる。誠実性が高い人が楽観的説明スタイルを身につけることで、自分の苦手とする柔軟性が求められる状況であっても、誠実な仕事スタイルが活かされると思えば、前向きに取り組めるのかもしれない。

本研究の結果、仕事の内容によって楽観性の主効果の有無が生じることが明らかになった。楽観性は心理資源の一つとされているが、楽観的だと心理資源が増加し、どんな仕事でもやる気が出て、

パフォーマンスが向上するといった単純な関係性にはないようである。今後はどのような特徴を持つ仕事で、楽観性の主効果や調整効果が現れるかを、仕事のタイプを測定しつつ、検討を進めることが求められる。

また予想通り心理資源である楽観性は、性格特性がパフォーマンスに及ぼす影響を調整する効果があった。どの性格特性の影響にどのような調整効果が生じたかは、今回の対象者の仕事に特殊なものかもしれないが、調整効果がみられた情緒不安定性も、誠実性も、楽観的なものの見方をすることで自分の苦手な場面での行動を後押しする機能を果たしているように見える。このような調整効果が他のサンプルでも見られるかは、今後検討を進めていきたい。

最後に実務へのインプリケーションとしては、心理資源がパフォーマンスの向上に効果を発揮することが認められたことから、自社の人材の更なる活躍を促すためには、人材開発や教育といった取り組みの効果が期待できる。日本でも楽観的な説明スタイルを身につけさせる取り組みの効果がすでに示されているが(松井・角山・都築, 2010)、このような取り組みをより効果的に行うためにも、引き続き楽観性を初めとする心理資源がパフォーマンスに及ぼす効果のメカニズムを検討する必要があるだろう。

引用文献

- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Pers. Psychol.*, 44, 1-26.
- Corr, P. J., & Gray, J. A. (1995). Attributional style, socialization and cognitive ability as predictors of sales success: A predictive validity study. *Person. Indiv. Differ.*, 18, 241-252.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Rev. Gen. Psychol.*, 9, 103-110.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *J. App. Psychol.*, 86, 80-92.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Dev. Quart.* 21, 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Pers. Psychol.*, 60, 541-572.
- Proudfoot, J. G., Corr, P. J., Guest, D. E. & Durn, G. (2009). Cognitive-behavioral training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personal. Indiv. Differ.*, 46, 147-153.
- Seligman, M. E., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *J. Personal. Soc. Psychol.*, 50, 832-838.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resiliency. *J. Manage.*, 33, 774-800.
- 角山・松井・都築 (2010). 営業職員の楽観・悲観的思考が販売成績に及ぼす影響. 産業・組織心理学第26回大会. 53 - 56.
- 松井・角山・都築 (2010). 心理的介入“Three Good Things”が生保営業員の職務コミットメントに与える影響. 以上に多い早期離職者対策. 産業・組織心理学第26回大会. 49 - 52.
- 都澤・二村・今城・内藤 (2005). 一般企業人を対象とした性格検査の妥当性のメタ分析と一般化. *経営行動科学*, 18, 21 - 30.