

適応パフォーマンス論の現状と課題[§]

蔡 芒 錫 (チェ インソク)

はじめに

まさに変化の時代である。技術革新，経済のグローバル化，激しさを増している企業間競争，M&A や戦略的提携，組織変革，企業の再構築などにより，企業を取り巻く不確実性は格段に高まっている。変化のもたらす不確実性に対応するために組織も仕事の編成やチームの編成を常に変えており，それと連動して組織で働く人々の仕事もこれまで以上に大きく変化している (Allworth & Hesketh, 1999; Cappelli, Bassi, Katz, Knoke, Osterman, & Useem, 1997; Griffin & Hesketh, 2003; Ilgen & Pulakos, 1999; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge, & Borman, 2002)。これは，今後の組織有効性 (organizational effectiveness) が，組織の中で働く人々の「変化に対する適応行動 (adaptive behavior)」によって大きく左右されることを意味している。

一方，環境変化のもたらす諸変化とは別に，組織は常に変化をその本質としている。昇進・昇格などのキャリアにおける縦の移動，配置転換による横の移動，出向・転籍などによる企業グループ間の移動，中途採用などによる企業間移動，新入社員や新しい上司・部下の配属といった人々の入れ替えによる変化など，組織は常に変化に富んでいるのである。これは，組織で働くためには，自分の仕事や役割だけをこなせばいいのではなく，変化に常に適応しなければ

[§] 本研究は，日本学術振興会人文・社会科学振興プロジェクト研究「日本の組織・人材育成システム」研究グループのプロジェクトの成果物の一部である。記して感謝する次第である。

ならないことを意味する。そして、人々が見せるこのような適応行動は、結果的に組織有効性に影響を与える可能性が高い。

変化の時代を迎え、産業・組織心理学 (Industrial and Organizational Psychology) においても大きな変化が起きている。その変化とは、個人のパフォーマンス (performance) をより包括的に捉えようとする動きである。その試みの一環として、近年注目されているのが、「適応パフォーマンス (adaptive performance)」である。本論文は、この適応パフォーマンスに注目する。具体的に、パフォーマンス論をめぐる既存の研究を踏まえた上で、適応パフォーマンスとは一体どのようなものなのか、それは果たして研究に値するものなのか、その先行要因としてはどのようなものがあるのか、適応パフォーマンス論の抱えている課題は何かについて検討する。

1. パフォーマンスとは何か

産業・組織心理学及び組織行動論の様々な基準変数の中で最も頻繁に使われているのが、パフォーマンスである。2つの分野がともに、個人の組織有効性への貢献を非常に重視していることを考えると、これは当然の結果かもしれない¹⁾。なぜなら、パフォーマンスは個人の組織有効性への貢献を測る最も重要な基準変数と考えられるからである。実際、様々な先行研究を量的にまとめる統計的な方法であるメタ分析 (meta-analysis) がそれぞれの研究テーマがどのくらい頻繁に取り上げられてきたのかを測る指標の1つだとすれば、産業・組織心理学及び組織行動論において基準変数として最もよく取り上げられてきたのは紛れもなくパフォーマンスである (Borman, Klimoski, & Ilgen, 2003, p. 9, 表 1-1 を参照)。

近年、新しく出版された『産業・組織心理学のハンドブック』の中で「職務パフォーマンス (job performance)」章を担当している Motowidlo (2003) は Campbell など (Campbell & Campbell, 1988; Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993) を踏まえ、パフォーマンスを次のように定義している。「一定期間にわたり、個人が実際行っている様々な行動の中で、たまたま組織の有効性に貢献

する間歇的な行動 (episodic behaviors) が組織にもたらす価値の総合」という定義がそれである。そもそもハンドブックというものがその時代の最先端の研究の現状や課題をまとめている本だとすれば、この定義は現在幅広く共有されている定義とみなしてもいいだろう。

ところで、このパフォーマンスの定義には実は、次の4つの重要な側面が入っている (Motowidlo, 2003; Motowidlo, Borman, & Schmidt, 1997)²⁾。第1に、パフォーマンスは「結果 (outcome) 概念ではなく、行動 (behavior) 概念である」という点である。これは、パフォーマンスが行動のもたらす結果ではなく、行動そのものであることを意味している。産業・組織心理学や組織行動論の研究者たちが、パフォーマンスを結果概念ではなく、行動概念で捉えようとしている背景には、行動によってもたらされた状態である結果には個人のコントロールできない様々な状況要因 (context) が絡み合っており、結果を持って個人を評価することは個人の不公平な扱いにつながるという認識が存在している。

第2に、「パフォーマンスはあくまで評価的な概念である」という点である。ここで評価的とは、組織側の価値判断が入っていることを意味する。確かに、個人は職場で職務関連・非職務関連の様々な行動をとっている。しかし、その全ての行動がパフォーマンス行動とは限らない。個人は、組織有効性に貢献しない行動も多くとっている。個人的な感心や趣味を満たすために行うネットサーフィン行動、スポーツ・ニュースなどのウェブ・サイトを覗く行動、外回り営業中に公園で時間をつぶす行動などは、その良い例である。メールを送る行動であっても、顧客のクレームを解決するために送るメールはパフォーマンス行動であるのに対して、私的な目的を満たすために送るメールはパフォーマンス行動ではない。要するに、個人が職場で取っている様々な行動の中で、あくまで組織の目標達成や有効性に貢献する行動だけがパフォーマンス行動なのである。

第3に、パフォーマンスが評価的な概念だということは必然的に「パフォーマンス行動は間歇的に起きる」ことを意味する。既に指摘したように、個人は

組織の目標達成に関係ない様々な行動をも同時にっており、決められた労働時間の全てを組織の有効性に貢献する行動に割り当てているわけではない。パフォーマンス行動が間歇的に起きるということは、学生たちの授業行動を観察してみると一目瞭然である。90分間授業に集中し続ける学生はむしろ稀で、多くの学生が間歇的に授業に集中する。つまり、多くの学生が、最初はちょっと集中するがいつの間にか聞き流してしまったり、ここは特に重要だという先生の声が聞こえてまた集中するがまたもや集中力が途切れてしまいただぼんやり座っていたり、これではだめだと思い再び集中するが友達のことが気になって携帯電話をいじったり、先生と目が合ってしまったばかり集中するが結局は我慢できず寝てしまったりする。このように、パフォーマンス行動は間歇的に起こる行動なのである。

第4に、「パフォーマンス行動は多面的 (multi-dimensional) である」という点である。これは、個人が職場で取っている様々なパフォーマンス行動はお互いに異なるいくつかの下位行動群 (つまり、カテゴリ) で分類できることを意味する。つまり、パフォーマンス行動は、同じカテゴリに属する様々な行動はお互いには密接に関連があるが、他のカテゴリに属する行動とはそれほど関連のない、いくつかの次元で分類できるのである。パフォーマンス行動の多面性は、大学の教員のパフォーマンスを考えればよい。大学という組織に貢献する大学の教員のパフォーマンス行動は多きく次の3つの行動群で分類できる。第1に、論文を書くために図書館で資料を調べたり、データを収集・処理したり、論文を発表したりする研究関連のパフォーマンス行動群である。第2に、授業のレジュメを作ったり、授業で専門知識を教えたりするなどの教育関連のパフォーマンス行動群である。第3は、カリキュラム改革に携わったり、学内の様々な委員会に出席したり、入試問題の作成・監督に携わったりするなどの行政関連のパフォーマンス行動群である。これらの3つパフォーマンス行動群が大学の目的達成に欠かせない行動であることは確かである。しかし、それぞれに行動群の間には必ずしも強い相関があるとは限らず、その意味で教員のパフォーマンスはこれら3つの行動群の加重平均値かもしれない。このように、

パフォーマンス行動は多面的で、概念的に異なるいくつかの下位次元で分類できるのである。

2. パフォーマンスの構成次元の拡張

これまで産業・組織心理学及び組織行動論においてパフォーマンスといえは、主にタスク・パフォーマンス (task performance) を意味する場合が殆どであった。タスク・パフォーマンスとは、組織が生産・提供している製品やサービスに密接に関わるパフォーマンス行動を意味する (Borman et al., 2003; Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo et al., 1997)。つまり、個人が組織の中でとっている様々な行動の中で主に組織から任された仕事や役割をいかに効率よく、効果的に遂行しているのかをパフォーマンスとして捉えてきたのである。このタスク・パフォーマンスは主に次の2つに分類できる。1つは、車を組み立てる行動やお客に楽しいエンターテインメントを提供する行動、大学の先生が講義する行動、医者が手術を行う行動など、インプットを製品やサービスに変換し、最終的に顧客に提供するプロセスに直接に関わる、主にライン部門で働く人々の様々な行動群である。もう1つは、組織の目標や戦略を立てる行動、組織内での資源を効率的に活用する行動、リーダーシップを発揮する行動、目標達成の如何をモニターする行動など、インプットをアウトプットに変換するプロセスをサポートする、主にスタッフ部門で働く人々の様々な管理行動群である。

組織というものがあるが、追及する目標を達成するために必要不可欠な様々な仕事や役割の集まりであることを考えると、産業・組織心理学及び組織行動論がタスク・パフォーマンスを非常に重視してきたことは十分理解できる。しかし、組織の有効性に貢献する個人の行動は、タスク・パフォーマンスだけに限るわけではない。なぜなら、仕事には技術的な側面以外に、様々な要素が絡み合っているからである。例えば、組織の中で行われている殆どの仕事は他の仕事と何らかの形で関連付けられている。それ故、スタッフ部門に働く人でなくても、お互いの調整は必要だし、他人とのコミュニケーションや協力・共同は欠

かせない。これらの調整行動、協力・共同行動は確かに本人のタスク・パフォーマンスには直結しないかもしれないが、同僚のタスク・パフォーマンスを高めることによって、結果的に組織の有効性に貢献することは十分考えられる。このように考えてみると、これまで産業・組織心理学及び組織行動論がタスク・パフォーマンスだけにこだわり、場合によっては組織の有効性に決定的に重要な他の様々な行動をパフォーマンスの枠組みから排除してきたことは非常に不思議で、異常な状態と言っても過言ではない。

このような反省から、1990年代に入ってから1つの新しい次元 (dimension) が追加されることになる。コンテキスト・パフォーマンス (contextual performance)」という次元がそれである (Borman et al., 2003; Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo et al., 1997)。コンテキスト・パフォーマンスとは、自分の仕事や役割とは直接関連がないものの、組織の他のメンバーたちのタスク・パフォーマンスに影響し、結果的に組織の有効性を高める様々な行動を意味する。コンテキスト・パフォーマンスの著しい特徴は、タスク・パフォーマンスが個人の仕事や役割によって期待されるパフォーマンス行動がそれぞれ違ってくるのに対して、コンテキスト・パフォーマンスはどのような仕事や役割にも共通しており、その意味で組織の殆どの人々に期待されているパフォーマンス行動であるという点である (Borman et al., 2003; Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo et al., 1997)。コンテキスト・パフォーマンスの良い例は、公式的に組織から要求されていない様々な役割を遂行したり、より働きやすい職場作りや雰囲気作りに貢献したり、積極的に協力・共同行動をとったりする行動などである。要するに、コンテキスト・パフォーマンス行動には、これまで組織行動論で活発に議論されてきた役割を超えた行動 (extra role behaviors) や組織市民行動 (organizational citizenship behaviors) などが多く含まれているのである。

ところで、1990年代の後半になると、もう1つの次元が追加されることになる。他ならぬ「適応パフォーマンス」という次元がそれである。その背景には、変化の時代を迎え、個人の適応行動によって組織の有効性が大いに左右される可能性があるにも関わらず (Allworth & Hesketh, 1999; Griffin & Hesketh,

2003; Pulakos et al., 2000, 2002), タスク及びコンテキスト・パフォーマンスのいずれもがそれを十分に捉えていないという反省が存在している。以下では、この適応パフォーマンスが果たして研究に値するのかを、組織有効性との関連から検討していくことにする。

3. 適応パフォーマンスは研究に値するのか

パフォーマンスが本質的に組織の有効性に貢献する個人の職場行動だとすれば (Campbell & Campbell, 1988; Campbell et al., 1993), 適応パフォーマンスが研究に値するためには、何より組織の有効性に貢献しなければならない。これは、変化の時代を迎え、概念的・論理的に組織の有効性に大いに貢献しそうに見える適応パフォーマンスが、果たして経験的にも組織の有効性に貢献しているかどうかの問題に帰着する。適応パフォーマンスが経験的に組織の有効性に貢献しないとすれば、適応パフォーマンスの研究意義はさほど大きくない。

残念ながら現在のところ、産業・組織心理学の中で適応パフォーマンスと組織有効性との関係を調べている研究は見当たらない。その背景には、適応パフォーマンスが生まれたばかりの理論で、現在殆どの努力や関心が下位次元探しや妥当性研究に絞られているという点と、産業・組織心理学自体が非常にミクロ (主に個人) 的な観点に立っており、組織有効性というマクロ現象にはあまり立ち入らない傾向があるという、2点が指摘できる。それ故、適応パフォーマンスと組織有効性との関係は、産業・組織心理学の外部から求めざるを得ない。

産業・組織心理学の外部に目を向けると、適応行動と組織有効性との関係は、1980年代に既に日本で議論されていることが分かる。小池など (小池, 1989, 1991; 小池・猪木, 1987) の「知的熟練」仮説がそれである。小池などが解明しようとするのは、組織有効性の1つの指標である生産効率が他国に比べ日本の製造業ではなぜ高いのかという点である。生産効率を決める要因として特に注目されているのが、日本の製造現場で働いている人々の適応行動である。小池などは、製造現場の観察や聞き取り調査を通じて、日本の生産効

率が高い理由は、製造現場で働く人々が身につけている知的熟練にあると結論付けている。知的熟練とは、現場の人々が身につけている「変化への対応」能力と「異常への対応」能力で構成されている。

変化への対応であるが、小池など（小池，1989，1991；小池・猪木，1987）によると、一見変化のないように見えるがよく観察してみると、職場は意外に変化に富んでいると指摘している。変化をもたらしているのは、新製品の登場、製品構成の変化、生産量の変化、生産方式の変化、労働者構成の変化などである。当然のことながら、現場で働く人々がこのような変化にどのくらいうまく対応しているかによって生産現場の効率はかなり違ってくる。そして、小池などは、日本の製造現場で働いている人々は変化に対する対応力を身につけており、それが結果的に生産効率を高めていると結論付けている。

次に、異常への対応である。不良品の出現や機械の故障などのトラブルは製造現場では付き物で、現場で働く人々がこのような異常にどのように対応するかによって生産効率はかなり違ってくる。小池など（小池，1989，1991；小池・猪木，1987）によると、異常への対応で核となるのはその原因を突き止め、異常が再び起こらないように対処することだという。そして、変化への対応とともに、日本の製造現場で働いている人々が身につけている異常への対応力が、結果的に日本の製造現場の高い効率を生み出していると結論付けている。

このように、変化や異常への個人の適応行動は、生産効率という組織有効性の1つの指標に貢献しているのである。

4. 適応パフォーマンス及びその下位次元

適応パフォーマンスにいち早く注目したのは、Allworth & Hesketh (1999) である。彼ら (1999, p. 98) は適応パフォーマンスを、変化にうまく対処したり、既存の仕事から学んだ知識・スキルを新しい仕事へうまく移転したりする様々な行動として定義している。そして、適応パフォーマンスの下位次元として、認知的な側面と非認知的な側面の2つを挙げている。認知的な側面とは、既存の仕事で身につけた知識・スキルを新しい仕事へ応用することや、問題解決ス

キルなどを意味する。具体的に、新しい学習や変化に関わる情報の収集行動、変化のもたらす問題を予見・解決する行動などである。一方、非認知的な側面とは、主に変化に対する感情的な適応 (emotional adjustment) を意味する。具体的に、変化に感情的にならずそれを自然に受け止めることや、変化のもたらす機会を積極的に捉える様々な行動である。

Allworth & Hesketh (1999) が適応パフォーマンスの構成次元をアブリアリに捉えているのに対して、Pulakos など (2000) は綿密な文献レビューと行動尺度を開発する際によく利用されているクリティカル・インシデント (critical incidents) という方法を用い、パフォーマンスの下位次元を経験的に (empirically) 描き出している。そのやり方であるが、まず、適応行動に関する綿密な文献レビューを通じて、6つの適応行動の下位次元を定める。そして、軍隊組織、官僚組織、民間企業の様々な仕事 (計 21 仕事) から構成されているサンプルから、パフォーマンスに関わる 9,462 のクリティカル・インシデントを収集する。次に、内容分析 (content analysis) を通じて、適応行動パフォーマンスに関わるものとして計 1,311 のインシデントを搾り出す。最後に、クリティカル・インシデントに慣れている産業・組織心理学者たちがカテゴリ作業を行うわけだが、その結果、適応パフォーマンスは6つのカテゴリではなく、8つのカテゴリで分類したほうがより適切だという結論に達する。

これに基づき、Pulakos など (2000, 2002) は果たして8つの下位次元が経験的に認められるかどうかを、因子分析を通じて検証している。その結果、8因子モデルは当てはまりが良く、適応パフォーマンスは8次元で分類できる可能性が示唆されている。表2は、Pulakos などの8つの下位次元をまとめたものである。

表1 Pulakos などの適応パフォーマンスの8つの下位次元

創造的な問題解決行動 (Solving problems creatively)

変化のもたらす非典型的で、曖昧で、複雑な問題を解決する行動群。具体的に、問題解決にユニークなアプローチをしたり、新しいアイデアや革新的なアイデアを生み出したりすること。問題を多角的に見つめることによって新鮮で創造的な解決策を見つけること。一見関連のなさそうな情報を組み合わせ、創造的な問題解決策を

提案すること。他人が見過ごしている広範囲の可能性を熟考し、より有効的な方法を見つけ出すこと。

不確実で予測不可能な状況への対処行動 (Dealing with uncertain or unpredictable work situation)

予測不可能な状況にうまく対処する行動、変化をもたらす新しい焦点を素早くキャッチし責任ある行動をとること。具体的に、全体像が見えず必要な情報が手元にないときであっても、有効的な行動を起こすこと。予期せぬ事態や状況に対応するために既存のやり方を変えること。変化する状況にうまく対応するために計画・目標を立てたり、優先順位を決めたりすること。物事を白黒ではなく、多角的に捉えること。不確実性や曖昧さに翻弄されないこと。

新しい仕事・技術・手続きの学習行動 (Learning new task, technologies and procedures)

将来の仕事に必要な不可欠な知識・スキルを予見し、準備・学習する行動。具体的に、新しい知識・スキルを身につけることに情熱を見せること。自分のスキルや知識を最先端のものに維持し続けること。新しいやり方を素早く、有効的に身につけること。新しいやり方やプロセスに順応すること。仕事における変化を予測し、これらの変化に備えるために教育訓練を求めたり、参加したりすること。足りないところを改善するために行動を起こすこと。

新しい人間関係への適応行動 (Demonstrating interpersonal adaptability)

新しいチームメンバー・同僚・顧客に直面し、自分の既存の人間関係スタイルを合わせていく行動。具体的に、柔軟でオープンなマインドで人々と接すること。他人の意見によく耳を傾け、それが理にかなっているときは自分の意見を変えること。周りからの自分の仕事に対する否定的なフィードバックや指摘を快く受け入れること。多様な性格の持ち主と友好的な関係を築くこと。他人の行動をよく観察し、それが不適切な場合には説得したり、影響力を行使したりすること。

異文化への適応行動 (Demonstrating cultural adaptability)

新しい言語・価値・伝統・文化などを素早く身につけることにより、異文化状況においても高い成果を生み出すこと。具体的に、異なる価値や習慣・文化にうまく溶け込み、平静を保つこと。異文化に合わせて自分の行動や外見などを変えることによって、その文化圏の価値を尊重すること。自分の行動がもたらす結果を十分認識し、異文化と友好な関係を維持していくこと。

身体的な適応行動 (Demonstrating physical oriented adaptability)

新しい物理的な環境に適応する行動。具体的に、きつい仕事に耐えられるように自分の体を鍛えること。新しく求められる仕事上の身体能力に自分の体を適応していくこと。

変化からくるストレスへの適応行動 (Handling work stress)

変化をもたらす心理的なプレッシャーに動じず、挫折をうまく乗り越え、心の平静を維持すること。具体的に、難しい状況やきつい仕事、スケジュールに直面しても心の平常を保つこと。予期せぬニュースや状況に過敏な反応をしないこと。挫折に

直面しても他人を非難することなく、自分の努力をより建設的な方向に向けること。ストレスの状態に置かれていても高いレベルのプロ意識や忍耐を見せること。助言や助けの必要な人々に影響力を行使すること。

緊急事態や危機的な状態への対処行動 (Handling emergencies or crisis situations)

危機的な状況に適切で有効に対応する行動。具体的に、緊急事態や危機的な状態に対応できる様々な方法を素早く考え出し、それぞれの選択肢がもたらしうる結果を適切に分析する行動。集中力を保ちながら素早く意思決定を行う行動。危機的な状況に直面した際に、自分の感情をコントロールしながら状況に集中し、危機を乗り越える行動。危機や緊急状態を必要不可欠なこととして捉え、適切な措置を講じる行動。

出所) Pulakos など (2000, p. 617 ; 2002, p. 301) に基づく。

一方、Griffin & Hesketh (2003) は、「仕事の適応に関するミネソタ理論 (Minnesota theory of work adjustment)」に基づき³⁾、Pulakos など (2000) の提案している 8 つの下位次元は、より経済的に (parsimoniously) 次の 3 つにまとめることができるという。第 1 は、個人の仕事への適応スタイルの 1 つとしてミネソタ理論で注目されている「積極性 (activeness, つまり、環境そのものを変化させること)」に対応するもので、「積極的な適応行動 (proactive behaviors)」である。積極的な適応行動とは、個人が変化にただ順応するのではなく、その変化に何らかの形で積極的に影響を与える行動を意味する。Griffin & Hesketh (2003) によると、Pulakos など (2000, 2002) の 8 次元の中で、「創造的な問題解決行動」と「緊急事態や危機的な状態への対処行動」の 2 つがこの積極的な適応行動に当たるといふ。

第 2 は、ミネソタの「消極性 (reactiveness, つまり、環境変化に順応し自らを変化させること)」に対応するもので、「消極的な適応行動 (reactive behaviors)」である。消極的な適応行動とは、個人が新しい環境変化にうまく順応するためにとる様々な行動を意味する。積極的な適応行動が変化そのものに働きかけ、その変化に何らかの影響を与えようとする個人側の能動的な行動であるのに対して、消極的な適応行動はあくまで環境変化に対する個人側の順応で、受身的な行動であるという点で大きく違っている。Griffin & Hesketh (2003) によると、Pulakos などの 8 次元の中で、「新しい仕事・技術・手続きの学習行動」、

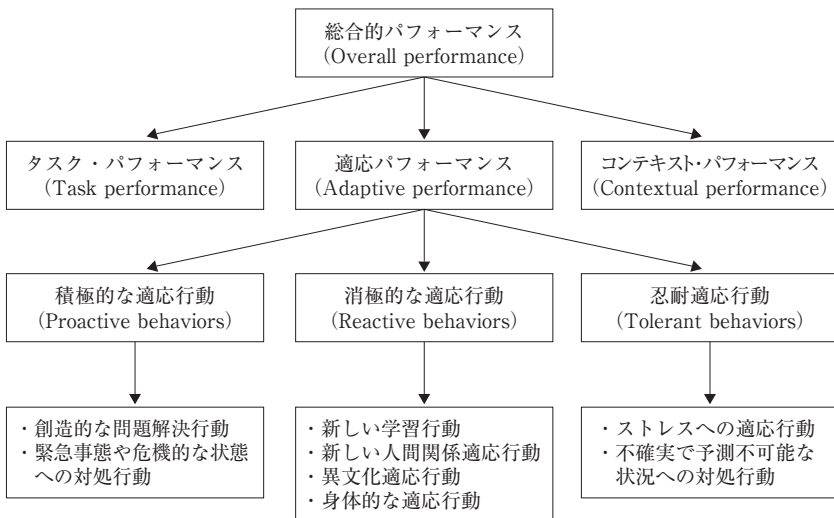
「新しい人間関係への適応行動」, 「異文化への適応行動」, 「身体的な適応行動」の4つがこの消極的な適応行動に当たるといふ。

第3は、ミネソタの「柔軟性 (flexibility)」に対応するもので、変化に対する「忍耐適応行動 (tolerant behaviors)」である。忍耐適応行動とは、環境が激しく変化しており、積極的な適応行動も消極的な適応行動もとれない場合であっても、個人が変化のもたらすストレスに耐えながら自分に任されている仕事や役割をきちんとこなせる様々な行動を意味している。Griffin & Hesketh (2003)によると、Pulakos など (2000, 2002) の8次元の中で、「変化からくるストレスへの適応行動」と「不確実で予測不可能な状況への対処行動」の2つがこの忍耐適応行動に当たるといふ。

Griffin & Hesketh (2003) は、オーストラリアの2つの民間企業で働く257人を対象に3次元分類の可能性を、因子分析を通じて検証している。その結果、適応パフォーマンスは概ね3つの因子として現れており、3つの下位次元で分類できる可能性が示唆されている。

以上、適応パフォーマンスの下位次元に関する議論を調べてみたが、現在の

図1 適応パフォーマンスの下位次元の階層構造 (hierarchical structure)



ところ、2次元分類、8次元分類、3次元分類の3つの考え方が混在している。この中で、2次元分類はあくまで概念的な分類でデータで検証されていないのに対して、8次元分類と3次元分類はともにデータで検証されている。一方、8次元分類が適応パフォーマンスをより経験的に捉えようとしているのに対して、3次元分類は確かなる理論に基づいているという点で大きく違っている。このような違いはあるものの、3次元の分類が8次元分類を視野に入れていたという点から考えると、現在の段階でパフォーマンスの下位次元は暫定的に、図1のような階層構造をなしていると結論付けてよいだろう。

5. 適応パフォーマンスの先行要因

ここでは、適応パフォーマンスに影響する先行要因に注目する。生まれたばかりの理論でまだ研究が非常に少ないものの、これまでの研究を検討してみると、適応パフォーマンスに影響する先行要因は次の4つに分類できる。個人の認知能力、個人の性格、個人の変化経験、変化に対する自己有効感 (self-efficacy) がそれである。以下では、なぜこのような要因が重視されているのか、適応パフォーマンスとはどのような関係にあるのかを検討していくことにする。表1は、4つの先行要因と適応パフォーマンスとの関係に関する既存研究の結果をまとめたものである。

1) 認知能力

適応パフォーマンスの先行要因として個人の認知能力 (いわゆる, IQ) が注目されている理由は、次の2点にある。1つは、認知能力が個人の総合的な職務成果を予測する最も重要な要因であることが、既存の多くの研究で明らかになっているという点である (Campbell & Campbell, 1988; Drasgow, 2003; Motowidlo, 2003; Schmidt, Hunter, & Outerbridge, 1986)。他の条件が一定であれば、認知能力が高い人ほど、仕事に必要な知識やスキルを早く身につけ、結果的に職務成果も高いと考えられている。もう1つは、適応パフォーマンスの次元そのものに、認知能力と深く関わる要素が含まれているという点である。特に積極的な適応行動がそうである。問題を発見し、その原因をつきとめ、解決する

表1 適応パフォーマンスの先行要因に関する既存の研究結果の要約

先行要因	研究(年度)	研究対象	適応パフォーマンス尺度	相関
1. 認知能力				
1) 一般認知能力(g)	Pulakos et al.(2002)	アメリカの軍人, 739名	上司の総合的評価	0.14 < .05
	Le Pine et al.(2000)	アメリカの大学生, 73名, 実験	意思決定パフォーマンス	0.43 > .05
	Le Pine et al.(2000)	アメリカの大学生, 73名, 実験	意思決定パフォーマンス	0.43 > .05
2) 具体的な認知特性	McGill et al.(1994)	銀行の重役, 8名, 5年間のフィールド調査	上司の主・客観的評価	0.68有意
・認知複雑性	McGill et al.(1994)	銀行の重役, 8名, 5年間のフィールド調査	上司の主・客観的評価	-0.29有意
・認知同調性	Griffin & Hesketh(2003)	組織変動中のオーストラリアの多国籍IT企業, 187名	上司の評価	0.12
・認知柔軟性	Griffin & Hesketh(2003)	オーストラリアの公企業の新入社員, 70名	上司の評価	-0.03
・推論力	Allworth & Hesketh(1999)	オーストラリアのホテル従業員, 325名	上司の評価	0.33 > .01
・数学力	Allworth & Hesketh(1999)	オーストラリアのホテル従業員, 325名	上司の評価	0.25 > .01
・数理推論力	Allworth & Hesketh(1999)	オーストラリアのホテル従業員, 325名	上司の評価	0.17 > .05
2. 性格				
1) 誠実性	Griffin & Hesketh(2005)	オーストラリアの保険会社の従業員, 120名	上司の評価	0.06
	Griffin & Hesketh(2005)	オーストラリアの公企業の新入社員, 70名	上司の評価	0.05
	Griffin & Hesketh(2005)	組織変動中のオーストラリアの多国籍IT企業, 187名	上司の評価	-0.03
	Le Pine et al.(2000)	アメリカの大学生, 73名, 実験	意思決定パフォーマンス	-0.29 > .05
	Le Pine et al.(2000)	アメリカの大学生, 73名, 実験	意思決定パフォーマンス	-0.29 > .05
	Allworth & Hesketh(1999)	オーストラリアのホテル従業員, 325名	上司の評価	0.04
	Griffin & Hesketh(2003)	組織変動中のオーストラリアの多国籍IT企業, 187名	上司の評価	-0.04
	Griffin & Hesketh(2003)	オーストラリアの公企業の新入社員, 70名	上司の評価	0.06
2) 開放性	Le Pine et al.(2000)	アメリカの大学生, 73名, 実験	意思決定パフォーマンス	0.35 > .05
	Le Pine et al.(2000)	アメリカの大学生, 73名, 実験	意思決定パフォーマンス	0.35 > .05
	Pulakos et al.(2002)	アメリカの軍人, 739名	上司の総合的評価	0.07
	Allworth & Hesketh(1999)	オーストラリアのホテル従業員, 325名	上司の評価	0.1
	Griffin & Hesketh(2003)	組織変動中のオーストラリアの多国籍IT企業, 187名	上司の評価	-0.01
	Griffin & Hesketh(2003)	オーストラリアの公企業の新入社員, 70名	上司の評価	0.28 > .05
	Pulakos et al.(2002)	アメリカの軍人, 739名	上司の総合的評価	0.18 > .05
	Allworth & Hesketh(1999)	オーストラリアのホテル従業員, 325名	上司の評価	-0.02
3) 外向性	Allworth & Hesketh(1999)	オーストラリアのホテル従業員, 325名	上司の評価	0.04

4) 調和性	Allworth & Hesketh (1999)	オーストラリアのホテル従業員, 325 名	上司の評価	-0.1
3. 変化経験	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.14 p < .05
1) 人生における変化経験	Le Pine et al. (2000)	アメリカの大学生, 73 名, 実験	意志決定パフォーマンス	0.43 p < .05
・危機的状況経験	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0
・ストレス経験	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.09
・問題解決経験	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.11 p < .05
・変化経験	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.16 p < .05
・学習経験	Allworth & Hesketh (1999)	オーストラリアのホテル従業員, 325 名	上司の総合的評価	0.14 p < .05
・人間関係経験	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.24 p < .05
・異文化経験	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.04
・身体的経験	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.15 p < .05
2) 仕事における変化経験	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.17 p < .05
4. 自己有効感	Griffin & Hesketh (2003)	組織変動中のオーストラリアの多国籍 IT 企業, 187 名	上司の総合的評価	0.15
1) 自己有効感一般	Griffin & Hesketh (2005)	オーストラリアの保険会社の従業員, 120 名	上司の評価	0.06
	Griffin & Hesketh (2003)	オーストラリアの公企業の新入社員, 70 名	上司の評価	0.38 p < .01
	Griffin & Hesketh (2005)	組織変動中のオーストラリアの多国籍 IT 企業, 187 名	上司の評価	-0.03
	Chen et al. (2005)	アメリカの大学生, 縦断的研究	専門家評価	0.3 p < .01
	Griffin & Hesketh (2003)	組織変動中のオーストラリアの多国籍 IT 企業, 187 名	上司の評価	-0.1
	Griffin & Hesketh (2003)	オーストラリアの公企業の新入社員, 70 名	上司の評価	0.34 p < .01
2) 具体的な自己有効感	Griffin & Hesketh (2003)	組織変動中のオーストラリアの多国籍 IT 企業, 187 名	上司の評価	-0.04
・危機的状況有効感	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.17 p < .05
・ストレス有効感	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.22 p < .05
・問題解決有効感	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.17 p < .05
・変化有効感	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.2 p < .05
・学習有効感	Allworth & Hesketh (1999)	オーストラリアのホテル従業員, 325 名	上司の評価	-0.05
・人間関係有効感	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.24 p < .05
・異文化有効感	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.16 p < .05
・身体的有効感	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.15 p < .05
	Pulakos et al. (2002)	アメリカの軍人, 739 名	上司の総合的評価	0.2 p < .05

能力は認知能力と深く関わっていると考えられる。

このような2つの理由から認知能力と適応パフォーマンスとの関係が注目されてきたわけだが、既存研究は2つに分かれる。1つは、一般認知能力（いわゆる *g* ファクター, general factor）に注目している研究（Le Pine et al., 2000; Pulakos, 2002）で、もう1つは、認知複雑性、認知柔軟性、推論力、数学力など、一般認知能力を構成している具体的な認知特性に注目している研究（Griffin & Hesketh, 2003）である⁴⁾。

表1には、認知能力と適応パフォーマンスとの関係を調べている既存研究の結果がまとめてある。表1から分かるように、既存研究の結果は、以下の3点に要約できる。第1に、殆どの研究が認知能力と適応パフォーマンスとの間に統計的に有意な正の相関を報告している。第2に、このような傾向は特に一般認知能力で鮮明に現れている。軍人と大学生というサンプルの限界はあるものの、一般認知能力と適応パフォーマンスとの関係を調べている2つの研究（Le Pine et al., 2000; Pulakos et al., 2002）はともに、両者の間に統計的に有意な正の相関を報告している。第3に、*g* ファクターではなく、認知複雑性など具体的な認知特性に注目している研究はやや異なる結果を報告している。例えば、適応パフォーマンスと何ら関係がないと報告している研究もあれば（認知柔軟性, Griffin & Hesketh, 2003）、統計的に有意な負の相関を報告している研究さえもある（認知同調性, McGill et al., 1994）。要するに、一般認知能力が高い人ほど、適応パフォーマンスは高いといえるが、具体的な認知特性によってその関係は変わってくるかもしれないのである。

2) 性格

適応パフォーマンスの先行要因として性格要因が注目されている理由は、次の3点にある。第1に、長い間、曖昧だった性格と総合的な職務成果との関係が、ビッグ・ファイブ・モデル (big five model) の登場によって様変わりしているという点である⁵⁾。特に注目を集めているのが、誠実性 (conscientiousness) で、誠実な性格の持ち主ほど、総合的な職務成果は高いと報告されている (Hough & Furnham, 2003; Motowidlo, 2003)。第2は、コンテキスト・パフォー

マンス論の影響である。コンテキスト・パフォーマンスの先行要因を調べている殆どの研究は (Bott, Svyantek, Goodman, & Bernal, 2003; Borman et al., 2003; Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo et al., 1997), コンテキスト・パフォーマンスの場合, 個人の認知能力よりは個人の性格要因とより強い関係を見せていると報告している。ビック・ファイブ・モデルの登場によって注目されるようになった性格要因が, コンテキスト・パフォーマンス論によって更にその勢いを付けた格好となっているのである。第3は, ビック・ファイブ・モデルの中で適応パフォーマンスと強い関係があると思われる次元が含まれているという点である。「経験への開放性 (openness to experience)」という次元がそれである。開放性の高い性格の持ち主とは, 自分の周りの状況に敏感で, 環境により柔軟に対応する人々を指す。このような人々は, より探求的で, 新しい経験や多様な経験を自ら積極的に求める性格の持ち主としても知られている。となると, 開放性の高い性格の持ち主ほど, 適応パフォーマンスが高い可能性は十分ありうる。

以上の3つの理由から, ビック・ファイブ・モデルの5つの性格要因の中で特に注目されているのが, 誠実性と開放性という2つの次元である。具体的に, これまでの研究で総合的な職務成果と正の関係を見せている誠実性が果たして適応パフォーマンスにおいても同じ関係を見せているのかという点と, 適応パフォーマンスと関係があると思われる開放性が経験的にも正の相関を見せているのかという点である。表1には, 性格と適応パフォーマンスとの関係を調べている既存研究の結果をもまとめてある。表1から分かるように, 既存研究の結果は, 次のいくつかの点で要約できる。

まず, 誠実性と適応パフォーマンスとの関係である。表1から分かるように, 最も興味深い結果は, 適応パフォーマンスと誠実性との間に統計的に有意な関係を報告している研究が少ない点であろう。多くの研究が両者の関係に注目しているにもかかわらず, 統計的に有意な結果を報告しているのは Le Pine など (2000) の研究だけで, 他の全ての研究は両者の間に何ら関係がないと報告している。さらに興味深いことは, 唯一統計的に有意な相関を報告している

Le Pine など (2000) の研究でさえ、負の相関を報告しているという点である。これは、誠実性という性格次元がさらに「成就性 (achievement)」次元と「依存性 (dependability)」の次元で枝分かれしており、中で依存性の次元が適応パフォーマンスと強い負の関係を示していることから生じた結果と思われる。いずれにせよ、このような研究結果は、誠実な人ほど、適応パフォーマンスは低い可能性を示唆しており、興味深い。

次に、開放性と適応パフォーマンスとの関係である。表1から分かるように、現在のところ、両者の関係を検討している研究は5つである。誠実性と比較して特筆すべき研究結果は、統計的に有意な負の相関を報告している研究が1つも存在しないという点であろう。しかし、全ての研究が統計的に有意な正の相関を報告しているわけではない。統計的に有意な正の関係を報告している研究と、何ら関係がないと報告している研究とが混在している。統計的に有意な正の関係を報告している研究は、大学生を対象とした実験である Le Pine など (2000) の研究と、オーストラリアの公企業で働く70名を対象とした Griffin & Hesketh (2003) の研究、アメリカの軍人を対象とした Pulakos など (2002) の研究である。3つの研究はともに中程度の相関を報告しており、開放性の高い人ほど適応パフォーマンスが高い可能性を示唆している。それに対して、オーストラリアの民間企業で働く人々を対象としている残りの2つのフィールド研究はともに (Allworth & Hesketh, 1999; Griffin & Hesketh, 2003)、両者の間には何ら関係がないと報告している。理由はまだ特定できないが、研究デザインや組織のタイプ、国の文化的な特徴などの要因が、両者の間をモデレーターしているかもしれない。

3) 変化経験 (change experience)

適応パフォーマンスの先行要因として注目されているもう1つの要因が、過去の変化経験である。ここで変化経験とは、個人が自分の人生・職場・仕事においてどのくらい多くの変化を経験してきたかを意味する。変化経験が注目されている理由は、仕事の経験が個人の総合的な職務成果を予測する重要な変数の1つであることが多くの研究で明らかになっているという点がある (Camp-

bell & Campbell, 1988; Motowidlo, 2003; Schmidt et al., 1986)。他の条件が一定であれば、仕事上の経験が豊かな人ほど、仕事に必要な知識やスキル、コツ、暗黙知を身につけている可能性が高く、職務成果も高いと考えられている。同じく、これまで新しい状況や文化、新しい人、新しいやり方など、変化を多く経験している人ほど、変化に慣れているだけでなく、変化にどのように対応すればいいのかに関する知識やスキル、コツ、暗黙知を身につけている可能性が高い。となると、変化経験の豊かな人ほど、変化に直面した際に経験から身につけた知識やスキルを実際に応用できる可能性が高く、適応パフォーマンスも高いと考えられる。

表1には、変化経験と適応パフォーマンスとの関係を調べている既存研究の結果をもとめてある。表1から分かるように、変化経験は、それが人生における変化経験であろうと、仕事における変化経験であろうと、多くの場合に適応パフォーマンスと統計的に有意な正の相関を見せている。つまり、変化経験が豊富な人ほど、適応パフォーマンスが高いのである。アメリカの軍人を対象に人生における変化経験と適応パフォーマンスとの関係を調べている Pulakos など (2002) は、8つの変化経験の中で5つが適応パフォーマンスと統計的に有意な正の相関があると報告している。オーストラリアのホテルで働いている従業員を対象に人生における変化経験と適応パフォーマンスとの関係を調べている Allworth & Hesketh (1999) の研究及び、同じくオーストラリアの公企業で働く人々を対象に両者の関係を調べている Griffin & Hesketh (2003) の研究はともに、両者の間に統計的に有意な正の相関を報告している。それに対して、両者の間に何ら関係がないと報告している研究もある。オーストラリアの多国籍企業で働く従業員を対象に仕事における変化経験と適応パフォーマンスとの関係を調べている Griffin & Hesketh (2003) の研究がこれに当たる。研究が少なく、結論を下すのはまだ早いものの、両者の間に統計的に有意な正の相関を報告している研究のほうが多数を占めており、変化を多く経験している人ほど、適応パフォーマンスが高いかもしれない。

4) 変化に対する自己有効感

過去の変化経験から個人が得た自己有効感も、適応パフォーマンスの重要な先行要因の1つとして取り上げられている。そもそも Bandura (1977) によって注目された自己有効性とは、新しい知識やスキルを身につけることに対して、個人が自分自身に対して持っている自信感 (confidence) のことである。変化に関して言えば、変化をうまく乗り越えられるかどうかに対して、個人が自分自身に対して持っている自信感のことである。

人々は様々な経験を積み重ねながら生きていく。その際に、何らかの理由でたまたま変化にうまく対応でき、自分の変化への対応力に強い自信を持っている人もいれば、うまく乗り越えられず自信を失っている人もいる。変化に対する自己有効感の高い人々は、新しい変化に直面してもそれを恐れず、「今回もきっとうまく乗り越えられるに違いない」という強い自信感のもとで、過去の経験から身につけたスキルや知識、コツを積極的に利用し、変化をうまく乗り越える可能性が高い。それに対して、自己有効感の低い人々は、過去の苦い失敗経験を引きずり、変化を恐れ、新しい変化に直面しても乗り越えられる自信がなく、結果的に適応パフォーマンスが低い可能性がある。

表1には、変化に対する自己有効感と適応パフォーマンスとの関係を調べている既存研究の結果をもとめてある。表1から分かるように、多くの研究が自己有効感と適応パフォーマンスとの間に統計的に有意な正の相関を報告している。アメリカの軍人を対象としている Pulakos など (2002) は、8つの自己有効感と適応パフォーマンスとの間に統計的に有意な正の相関を報告している。同じ結果は、大学生を対象としている Chen など (Chen, Thomas, & Wallace, 2005) の研究と、オーストラリアの公企業で働く従業員を対象としている Griffin & Hesketh (2003) の研究でも確認されている。それに対して、オーストラリアの多国籍企業で働く従業員を対象としている Griffin & Hesketh (2003) の研究と、同じくオーストラリアのホテルで働く従業員を対象としている Allworth & Hesketh (1999) の研究は、両者の間に何ら関係がないと報告している。研究の数が絶対的に少なく、結論を下すのはまだ早いものの、両者の間に統計的に有意な正の相関を報告している研究のほうがより多く、変化に対する

自己有効感が高い人ほど、適応パフォーマンスが高いかもしれない。

6. 適応パフォーマンス論の課題

適応パフォーマンス論が多くの可能性を秘めていることは確かである。その可能性の中で、特に次の2点は重要である。1つは、変化の時代を迎え、今後の組織有効性が個人の変化への適応行動に左右される可能性が大きいという点である。実際、小池など(小池, 1989, 1991; 小池・猪木, 1987)の研究から分かるように、個人の適応パフォーマンスは組織有効性に大きく貢献している。もう1つは、先行研究が絶対的に少なく結論を下すのはまだ早いものの、適応パフォーマンスの先行要因がタスク及びコンテキスト・パフォーマンスのそれとは異なっているという点である⁶⁾。この点は、適応パフォーマンス論の研究意義にも関わる重要な点である。なぜなら、いくら組織有効性に貢献していても、適応パフォーマンスの先行要因が他の2つのパフォーマンスのそれと多くが重なり、その方向性さえも似ていれば、わざわざ適応パフォーマンスを研究する必要はないからである。

このように適応パフォーマンス論が多くの可能性を秘めているものの、生まれたばかりの理論であるが故に、その前途には多くの課題も残されている。以下では、適応パフォーマンス論の抱えている様々な課題の中で、特に緊急性の高いものだけをいくつか指摘しておくことにする。

まず指摘できるのは、適応パフォーマンスの構成概念の妥当性 (construct validity) に関する研究が早急に求められているという点である。これは、適応パフォーマンスが果たして研究に値するのかに関わる重要な問題である。特に早急に求められているのが、コンテキスト・パフォーマンスとの弁別妥当性 (discriminant validity) に関する研究である。なぜなら、適応パフォーマンスはコンテキスト・パフォーマンスに含めてもよいという考え方も存在しているからである。例えば、Johnson (2001) は、Pulakos など (2002) が提案している適応パフォーマンスの8次元の中で6つは、その内容から見てコンテキスト・パフォーマンスに含めても良いと考えている。問題は、これまで殆どの研究が

適応パフォーマンスの下位次元探しに焦点を絞っており、コンテキスト・パフォーマンスとの弁別妥当性に関する研究は見当たらないという点である。コンテキスト・パフォーマンスとの弁別妥当性が確認されない限り、適応パフォーマンス論の将来は非常に危うくなることは言うまでもない。

次に指摘できるのは、適応パフォーマンスがこれまでの議論通りに多次元で構成されているのか、それとも1次元で十分なのかという点である。これまで全ての研究が適応パフォーマンスを多次元で捉えており、Pulakosなど(2000, 2002)は8次元を、Griffin & Hesketh (2003)は3次元を打ち出している。そして、両方とも適応パフォーマンスの多次元性は概ね認められたと報告している。しかし、より詳しく調べてみるとやや疑わしい結果も出ている。疑わしい結果は、肝心の適応パフォーマンスに関する上司の評価で現れている。Pulakosなど(2002)とGriffin & Hesketh (2003)はともに、多次元性を調べるために因子分析を行っているわけだが、適応パフォーマンスに関する上司の評価の場合、1次元でしか現れていない。適応パフォーマンス論の更なる発展のためには、適応パフォーマンスが果たして多次元概念なのか、それとも1次元で十分なのか、その検討が早急に求められる。

第3に、適応パフォーマンスと総合的なパフォーマンスとの関係究明である。適応パフォーマンスが総合的なパフォーマンスの下位次元の1つである限り、適応パフォーマンスは総合的なパフォーマンスにおける変動の一部を体系的に説明しなければならない。統計的に表現すると、これは、タスク及びコンテキスト・パフォーマンスをコントロールしても、適応パフォーマンスが総合的なパフォーマンスにおける残された分散を統計的に有意に減らさなければならないことを意味する。多くの研究によって適応パフォーマンスと総合的なパフォーマンスとの関係が経験的に認められない限り、適応パフォーマンスの研究意義はさほど大きくないといっても過言ではない。適応パフォーマンスの研究意義にも関わる重要な問題であるにもかかわらず、現在のところ、この問題に取り組んでいる研究は見当たらない。早急な研究が求められている。

最後は、適応パフォーマンスの先行要因に関わる課題である。現在のところ

る、殆どの研究がもっぱら個人差に注目している。この背景にあるものとしては、次の2点が指摘できる。1つは、産業・組織心理学そのものが持つ特徴である。具体的に、産業・組織心理学はそもそも心理学での成果を企業現場で応用しようとする志向が強い故に、殆どの議論が個人レベルにとどまる傾向を強く見せているという点である。もう1つは、適応パフォーマンス論が生まれたばかりで、現在多くの努力が次元探しや妥当性検証に集中しているという点である。適応パフォーマンスの様々な次元の妥当性を検証するためには、どうしても理論的に関連があると思われる先行要因が注目されがちであるが、現在のところ、その殆どが個人差となっているのである。その結果、個人差以外の変数は未開拓のままに取り残されている。しかし、個人差以外の様々な変数こそ、多くの可能性を秘めていると思われる。例えば、組織のサポート、仕事の複雑性や仕事における自律性など、個人差以外の要因と適応パフォーマンスとの関係を調べている Griffin & Hesketh (2003) は、個人差以上にこれらの変数が適応パフォーマンスと大きく関わっていると報告している。適応パフォーマンス論が更なる発展を遂げるためには、組織構造や組織文化、人的資源管理施策、グループ・ダイナミックスなど、様々な組織コンテクストを視野に入れて議論を進めていく必要がある。そうでないと、これまで産業・組織心理学の多くの理論と同じく、ただ個人レベルにとどまってしまう可能性は十分ありうる。

これらの問題を解決するためには、何より多くの研究が蓄積される必要があることは言うまでもない。適応パフォーマンス論の企業経営への実践的なインプリケーションは、多くの研究の蓄積とともに明らかになってくるだろう。

注)

- 1) 組織有効性をめぐっては様々な議論があるものの、Campbell & Campbell (1988, 85頁) は、組織有効性をパフォーマンスの結果 (outcome of performance) として捉えている。例えば、効果的な授業を行うという大学教員のパフォーマンスは、最終的に健全な社会人の輩出という大学が掲げている目標に貢献することになる。健全な社会人を多く輩出している大学ほど、組織有効性は高いとみなされるが、それ

は大学で働く個々人のパフォーマンス行動が大学組織の全体の様々な状況要因と絡み合って現れた結果である。

- 2) 以下のパフォーマンスの4つの側面は、Motowidlo (2003) と Motowidlo et al. (1997) による。
- 3) ミネソタ理論については、Hesketh & Griffin (1995) を参照されたい。
- 4) 認知能力については、Smith, Nolen-Hoeksema, Fredrickson, & Loftus (2003, 特に第12章) と Drasgow (2003) を参照されたい。
- 5) ビッグ・ファイブ・モデルについては、Smith など (Smith et al., 2003, 特に第13章) と Hough & Furnham (2003) を参照されたい。
- 6) 3つのパフォーマンスの先行要因については、特に Allworth & Hesketh (1999) を参照されたい。

参考文献

- Allworth, E. A. & Hesketh, B., 1999, Construct-Oriented Biodata: Capturing Change Related and Contextually Relevant Future Performance, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 7, pp. 97-111.
- Bandura, A., 1977, Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, Vol. 84, pp. 92-113.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J., 1993, Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, in N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 71-98.
- Borman, W. C., Klimoski, R. J., & Ilgen, D. R., 2003, Stability and Change in Industrial and Organizational Psychology, in W. C. Borman., D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, New Jersey: John Wiley & Sons, pp. 1-17.
- Bott, J. P., Svyantek, D. J., Goodman S. A., & Bernal, D. S., 2003, Expanding the Performance Domain: Who Says Nice Guys Finish Last?, *The international Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11, No. 2, pp. 137-152.
- Campbell, J. P. & Campbell, R. J., 1988, Industrial-Organizational Psychology and Productivity: The Goodness of Fit, in J. P. Campbell, R. J. Campbell & Associates, *Productivity in Organizations: New Perspectives from Industrial and Organizational Psychology*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 82-93.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E., 1993, A Theory of Performance, in N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 35-70.

- Cappelli, P., Bassi, L., Katz, H., Knoke, D., Osterman, P., & Useem, M., 1997, *Change at Work*, New York : Oxford University Press.
- Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. C., 2005, A Multilevel Examination of the Relationship Among Training Outcomes, Mediating Regulatory Processes, and Adaptive Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, pp. 827-841.
- Drasgow, F., 2003, Intelligence and the Workplace, in W. C. Borman., D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology : Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, New Jersey : John Wiley & Sons, pp. 107-130.
- Griffin, B. & Hesketh, B., 2003, Adaptable Behaviours for Successful Work and Career Adjustment, *Australian Journal of Psychology*, Vol. 55, No. 2, pp. 65-73.
- Hesketh, B. & Griffin, B., 1995, Work Adjustment, in W. B. Walsh and S. H. Osipow (Eds.), *Handbook of Vocational Psychology : Theory, Research, and Practice (2nd)*, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, pp. 245-266.
- Hough, L. M. & Furnham, A., Use of Personality Variables in Work Settings, in W. C. Borman., D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology : Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, New Jersey : John Wiley & Sons, pp. 131-169.
- Ilgen, D. R. & Pulakos, E. D. (Eds.), 1999, *The Changing Nature of Performance : Implication for Staffing, Motivation and Development*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Johnson, J. W., 2001, The Relative Importance of Task and Contextual Performance Dimensions to Supervisor Judgments of Overall Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 984-996.
- 小池和男, 1989, 「知的熟練と長期の競争」, 今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』東京大学出版会, 319-338頁.
- 小池和男, 1991, 『仕事の経済学』東洋経済新報社.
- 小池和男・猪木武徳編, 1987, 『人材形成の国際比較』東洋経済新報社.
- Motowidlo, S. J., 2003, Job Performance, in W. C. Borman., D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology : Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, New Jersey : John Wiley & Sons, pp. 39-54.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmidt. M. J., 1997, A Theory of Individual Difference in Task and Contextual Performance, *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, pp. 71-83.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E., 2000, Adaptability in the Workplace : Development of a Taxonomy of Adaptive Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pp. 612-624.

- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C., 2002, Predicting Adaptive Performance : Further Tests a Model of Adaptability, *Human Performance*, Vol. 15, No. 4, pp. 299-323.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A. N., 1986, Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Rating of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, pp. 432-439.
- Smith, E. E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B. L., & Loftus, G. R., 2003, 内田一成 監訳 (2005) 『ヒルガードの心理学 (第 14 版)』ブレーン出版.