

# 管理者のパーソナリティ

— 日本企業61社の調査・分析にもとづいて —

林 伸 二

## 目 次

はじめに

- 1 問題提起—米国の管理者のパーソナリティ  
研究を中心にして—
- 2 研究方法
  - 2.1 パーソナリティ概念およびその操作化
  - 2.2 被調査者とデータ収集
  - 2.3 分析手法と質問票の信頼性
- 3 結 果
  - 3.1 管理者の個人的背景・経験および組織的要因  
—パーソナリティの関係—
    - 1) 職種（職務内容）—パーソナリティ
    - 2) 管理レベル（職位）—パーソナリティ
    - 3) 学歴—パーソナリティ
    - 4) 年齢—パーソナリティ
    - 5) 勤続年数—パーソナリティ
    - 6) 転職経験の有無—パーソナリティ
    - 7) 職務経験回数—パーソナリティ
    - 8) 海外勤続経験の有無—パーソナリティ
    - 9) 海外勤務の期間—パーソナリティ
  - 3.2 管理者のパーソナリティの決定要因
    - 1) 職種（職務内容）と管理レベル（職位）
    - 2) 学歴と管理レベル（職位）
    - 3) 年齢と学歴
    - 4) 勤続年数と職務経験回数

原稿受領日 1985年8月1日

## 5) 業種と管理レベル(職位)

## 4 要約と議論

結びにかえて

## はじめに

日本企業の管理者はどのようなパーソナリティ特徴を持っているのだろうか。それは米国企業の管理者と著しい差異があるのだろうか。

パーソナリティを研究するのは、それがモチベーションや行動の基礎である職務態度を形成すると考えられるだけに、重要である。たとえば達成志向が強く、危険負担志向の強い管理者とそうでない管理者とでは、職務上のさまざまな出来事や職務環境についての知覚・反応が異なり、問題解決の仕方や部下に対する反応にも相違が生ずるだろう。

米国企業の管理者のパーソナリティ研究によれば、管理レベルが高くなるほど、達成欲求、パワー欲求、Y理論的信念が強くなる傾向がすでに明らかにされている。さらにパーソナリティが職種、年齢、学歴などのような多くの要因によって影響づけられていることがすでに明らかにされている。しかしこのような関係の総合的な経験的研究は米国においても日本においてもあまりないようである。本稿の狙いはここにある。

本稿では取り上げないが、本研究は現在の日本の経営の研究に対して若干の寄与をなしうるかもしれない。日本企業の管理者の行動特徴をそのパーソナリティ特徴から推測できるかもしれない。このような将来的展望も踏まえて、われわれは日本企業の管理者のパーソナリティ研究に着手するのである。

## 1 問題提起—米国の管理者のパーソナリティ研究を中心にして—

米国では企業管理者のパーソナリティ研究がさまざまな管理レベルで、かつ他の要因(人口統計学的要因、職務態度、職務行動および職務業績)との関連において盛んに行なわれている。

たとえば管理レベル(トップからローワーまで)が異なれば、そこにはどのようなパーソナリティの差異が見られるのだろうか。

トップ・マネジメントのパーソナリティは一般に達成志向、危険負担志向および支配性向が強く、それらが職務業績と強く結びついている (Fletcher, C. A. & V. Dulewicz., 1984; Ansari, M. A., 1982; Rawls, D. J. & J. R. Rawls, 1964)。しかも所有経営者と専門経営者ではパーソナリティが異なり、所有経営者の方が神経質でストレスを強く知覚する傾向がある (Lynn, R., 1969)。

このようなトップ・マネジメントに限定したパーソナリティ研究のほかにミドルやローワー・マネジメントそれぞれについての詳細な研究がすでにある。しかし各管理レベルのパーソナリティ特徴を比較するうえでも、全管理レベルを対象にした調査・研究の成果だけを考察してみよう。

Gough, H. G. (1984) は企業管理者が他の職業集団 (将校, 教師, 警官, 建築技師など) にくらべ、相対的にある傾向を持っていることを発見した。それは将来について楽天的で、他人に好印象を与え、不安性向が低く、状況処理能力に自信を持ち、現実的な思考や社会行動をする傾向が高いということであった。また Howard, J. H. et al. (1977) によれば、企業管理者の約60%がA型および準A型のパーソナリティ<sup>1)</sup>を持ち (A型のみは27%), 残りはB型および準B型のパーソナリティ<sup>2)</sup>を持っていた (B型のみはわずか12%)。Brenner, O. C. (1982) も管理者は非管理者より達成志向的で支配性向が強いが、逆に慈愛に乏しいことを発見した。

このような傾向はすべてのレベルの管理者に妥当するものだろうか。Gough 自身銀行支店長が経営者や販売管理者よりも前述の傾向が強いことを指摘している。また Pruden, H. O. (1973) によれば、管理者の中でも出世主

---

注 1) 本稿「2.1 パーソナリティ概念およびその操作化」を参照されたい。

注 2) 相反感情型人間というのは、たとえば組織内で昇進したいが、そのために必要な組織的役割を果したくない、というような同一対象に対して相反する感情が存在している人間のことである。このタイプの人間は反権威主義的、内向的かつ完全主義の傾向が強く専門職に従事する傾向が高い。したがって一般に職場での社会関係がうまくいかず、ノイローゼに陥りやすく、仕事に疎外感をいだきやすく、職務満足も低い。しかしこのタイプの人間はしばしば独創的で革新的である。(Pruden, H. O., 1973, pp. 456-457).

義型人間と相反感情型人間<sup>2)</sup>は管理レベルが高い人に多く、無関心型はその低い人に多いという傾向があった。まさにトップにつく人とローで終る人とはパーソナリティ傾向が基本的に違うのかもしれない。

それではパーソナリティの構成要素は管理レベルの相違とどのような関係があるのだろうか。Stahl, M. J. (1983)は管理レベルが高いほど、達成欲求とパワー欲求が強くなることを発見した。もちろん管理者の達成欲求とパワー欲求はブルー・カラーのそれよりも強かった。しかも達成欲求とパワー欲求の強い管理者はそれらが弱い管理者よりも高業績をあげていた。他方、成長欲求の強い管理者は全体としての職務満足が低い傾向にあり、昇進の満足と努力一業績の関係の知覚とについて一貫した傾向がなかった (Evans, M. G., et al., 1979)。ところがパーソナリティと昇進速度の間に一貫した関係があることが発見された。Hall, J. & S. M. Donnell (1979)によれば、X理論的信念<sup>3)</sup>が強い管理者ほど、昇進速度が遅いのである。しかも昇進の早い管理者はモチベーションが自己実現欲求に支配され、昇進速度が普通の管理者はモチベーションが自我欲求に支配され、昇進速度が遅い管理者はモチベーションが衛生要因の欲求と自我欲求に支配されていた。つまり X理論的信念の強さと欲求構造の間に、ある一定の関係があり、それが職歴発展に影響しているのである。

要するに米国の企業管理者は一般的に言って非管理者よりも達成欲求とパワー欲求が強い。管理レベルが高くなるほど、達成欲求もパワー欲求も強くなり、積極的かつY理論的信念も強くなり、いわゆるA型もしくは Internals<sup>4)</sup>の

注 3) X理論的信念の強い人、Y理論的信念の強い人というのは McGregor, D. (1960)の個人の信念構造に関する研究に基づく分類であり、同一直線上の両端に位置するものと考えられている。X理論的信念の強い管理者は機械論的思考をし、部下を一方的に統制することを第一の任務と考え、結果として部下の成長を抑制し組織の潜在力を阻害してしまう。他方 Y理論的信念の強い管理者は有機的思考をし、部下の成長と自己統制のための動的な可能性を開発・向上することに心を砕き、結果として組織目標の達成が促進され、同時に部下の成長も高められる。(Hall, J. & S. M. Donnell, 1979, p. 82)

注 4) 本稿「2.1パーソナリティ概念およびその操作化」を参照されたい。

パーソナリティを持つ傾向が高くなるであろう。しかしながらパーソナリティというものはさまざまな個人的背景および経験によって決定されるところが大きい。したがって管理者のパーソナリティは管理レベルのみならず職務内容、年齢、学歴、性別などによってかなり異なってくるだろうと推測される。

ここでは米国の企業管理者のパーソナリティ傾向を主に管理レベルの相違の点から考察した。それでは日本ではどうなのだろうか。実際に企業管理者はさまざまな個人的背景や経験を持っている。たとえば性、年齢、勤続年数、学歴、転職経験、過去の職務経験、海外勤務の経験および期間、管理レベル（職位）、職種（職務内容）、部下の数などである。パーソナリティ理論の見地からは、このようなさまざまな要因の影響力を明かかにしなければならない。さまざまな要因の複雑な相互作用の結果、人間のパーソナリティが形成されるからである。かくして本稿では日本企業の管理者がどのようなパーソナリティ特徴を持っているのか、それは何によって主に決定されているのか、について明らかにする。

## 2 研究方法

### 2.1 パーソナリティ概念およびその操作化

パーソナリティというのは非常に曖昧な用語であるが、一般に認められる概念は「個人にある程度一貫した独自の行動や意識的な経験を行なわしめる心身の諸傾向の統一的な体制として、個人の行動や考え方の傾向から想定され、個人の行動の有力な手掛かりとなるもの」（北村晴朗，1981，393頁）という規定である。すなわちパーソナリティとは学習され習慣化した刺激-反応の統合体系のことであり、時間の推移とともに、また環境条件の変化とともに可変的（動的）な性質を持っている。パーソナリティは1つの構造を成していて、その要素（パーソナリティ特性）として欲求、価値、動機、関心、情緒的適応、社会的適応、習慣などがある。そのなかでも価値（ある特定の行動様式・生き方が、異なるあるいは正反対の行動様式・生き方よりも、個人的ないしは社会的に望ましいという永続的な信念）は欲求、関心、態度などにくらべ特定の対象や状況にあまり影響されないだけにパーソナリティ構造の中心に位置してい

る（林 伸二，1985，11—12頁。）。

このパーソナリティ構造を実際に解明することは容易ではない。それがあまりにも複雑な心理作用の結果だからである。通常パーソナリティは構造そのものではなく、知覚や反応あるいは行動にあらわれたレベルで把握されている。たとえばロールシャッハ検査法、主題（絵画）統覚検査法（TAT）、作業検査あるいは状況（場面）検査法、カリフォルニア心理目録表（CPI）、ミネソタ多面人格目録（MMPI）、アイゼンク人格目録表（EPI）、矢田部・ギルフォード性格検査法など、すでに代表的なパーソナリティ測定法が27以上も開発されている。それらは感情的か情緒安定的か、内向的か外向的か、支配性向が強いのか服従性向が強いのか、男性的か女性的か、権威主義的か否か、神経質かどうか、嘘つきかどうか、攻撃的かどうか、などをしばしば部分的に測定するものであった。

しかし個人のパーソナリティの全体的傾向を把握しようとする非常に興味深い試みが近年現われてきた。その代表的なものが Rotter, J. B. (1966) の I-E スケールと Rosenman, R. H. et al. (1964) の A 型パーソナリティ・スケールである。まず Rosenman et al. は心臓病患者の研究から、心臓病患者や心臓病にかかりやすい人がそうでない人にくらべある特有のパーソナリティ傾向を持っていることを発見した。A 型パーソナリティを持っている人は次のようなパーソナリティ特徴を示す (Howard, J. H., 1977; Schwartz, H. S., 1982; Roskies, E. et al., 1979)。

- ・非常に競争的かつ攻撃的
- ・自己と自己の環境への支配に過度の関心を持っている
- ・たえず何かに駆り立てられていて、リラックスできない（とくに時間強迫観念が強い）
- ・野心家
- ・短気
- ・達成欲求が高い
- ・多面的思考をする (polyphasic thinking)

- 選好と要求のいずれかで、他人あるいは他集団と慢性的なコンフリクト状態にある
- 自信家

A型パーソナリティの強い人ほど、血圧が高く、血液中のコレステロール値も高く、喫煙量も多く、トリグリセリド値も高く、ストレス症状が強く現われる。A型パーソナリティの強い人は肉体的にも精神的にも不健康である。ちなみにA型パーソナリティの管理者は職務状況において行動力に乏しくストレス知覚が強く職務満足も低いが、成功する可能性が高い（高い給料を取っている）（Howard, J. H. 1977）。A型パーソナリティの人はしばしば仕事中毒だと言われる。A型パーソナリティの反対をB型パーソナリティと呼ぶ。B型パーソナリティの特徴はA型パーソナリティと正反対の諸傾向を示している。B型パーソナリティの人は心臓病にかかる危険が小さく、敵対意識や時間強迫観念なども弱い、気のいい、のんびり家の傾向が強い。

次に Rotter の I-E スケールというのは正確には Internal-External Locus of Control Scale のことであり、自己および自己を取巻く諸環境に対する自己の影響力についての期待あるいは信念の強さを測ろうとするものである。Rotter によれば、社会的な出来事が自分自身の行動によって決まると知覚する人を internal control の信念があると呼ぶ。他方、社会的な出来事が強力な他人の影響力のもとでの結果、あるいは自己を取巻く諸環境があまりに複雑なために予測しがたい運、チャンス、宿命のような結果であると知覚する人を external control の信念があると呼ぶ。すなわち I-E スケールは次を測ることを意図している（Valecha, G. K., 1972）。

- (1) 環境（運、チャンス、宿命、強力な他人）が自分の行動を主として決定すると信ずる程度
- (2) モティベーションを自ら喚起し、行動を自ら方向づけあるいはまた自らコントロールできると信ずる程度

したがって、Internals（internal control の信念が強い人）は Externals にくらべて、自分の身に起こるさまざまな出来事について自分の行為が

有意な働きをしていると信じているから、彼らは一生懸命努力しようとするだろうし、目標達成に必要な技術や能力を身につけようと心掛けるだろう。

Internals と Externals は一直線上の両端に位置している。それぞれのパーソナリティ特徴は究極的には前述の概念規定に帰するが、Rotter 自身両者を比較して I-E スケールの具体的な解釈の可能性をあげている。たとえば、

- Externals は疎外感（無力感の意味での）が強い。
- Internals は達成動機（achievement motivation）が強く、そのために公然と努力をする。
- Internals はさまざまな活動（たとえば市民権獲得運動、少年鑑別所の維持・運営など）に積極的に参加し活動する。
- Internals は他人の態度を有意に変容することができる。
- Internals は他人の干渉を嫌い、他人に同調することも望まない。

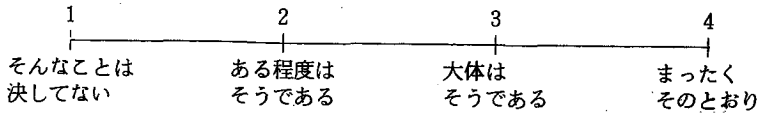
したがって Rotter のスケールは Rosenman et al. のスケールとかなり類似したパーソナリティ特徴を把握している。Internals は A 型パーソナリティに、Externals は B 型パーソナリティに類似しているようである。しかし Rotter のスケールは個人の自律性、能動性の測定に重点があるように思われる。パーソナリティ研究における発達類型論の見地では、Internals はまさに成人期のパーソナリティ特徴に相当しているようである。たとえば Argyris, C. (1964) の成熟した人間のパーソナリティ特徴である。

現在 A 型パーソナリティ・スケールも I-E スケールもスケール自体の研究をはじめとして、他の変数（たとえば満足、ストレス知覚、職務関与、モチベーション、職務業績、欠勤、離職）との関連について多くの研究がすでになされている。この詳細については、本稿では割愛する。両スケールの利用状況を概観すると、I-E スケールが圧倒的に多い。その理由の 1 つとして、A 型パーソナリティ・スケールが測定するパーソナリティ特徴の関係が複雑で一貫したパーソナリティ傾向の把握がむずかしいことがあげられるかもしれない。

したがってわれわれも管理者のパーソナリティを把握するために I-E スケー



ルを用いる。I-Eスケールの日本語訳は付表1のとおりである。この翻訳にあたっては佐野見枝香氏（旧姓 Ann Loh, 元オライオン映画株式会社極東担当副社長秘書）ならびに中 善宏助教授（本学商学部商学科）のご助言をいただいた。本研究ではI-Eスケール29項目中11項目を使用した。というのもValecha, G. K. (1972) によって、この11項目（項目番号1, 4, 5, 11, 13, 15, 16, 18, 21, 25, 28）の仕事関連的傾向の強いことが証明されたからである。測定方法はもともとこの二者択一方式（a, b のうちどちらか1つを選ぶ）に加えて、Valecha による次のような4ポイント・スケールを採用した。



合計得点は11~44点の範囲をとる。得点が44点は完全な Internals を示し、11点は完全な Externals を示す。ちなみに本研究では、合計得点の範囲について次のような解釈をする。

- 11~15点：非常に強い External な傾向
- 16~20点：強い External な傾向
- 21~25点：かなり External な傾向
- 26~29点：Internal とも External ともどちらとも言えない。
- 30~34点：かなり Internal な傾向
- 35~39点：強い Internal な傾向
- 40~44点：非常に強い Internal な傾向

## 2.2 被調査者とデータ収集

本研究は昭和58年2月から同年5月にかけて行なった（一部は6月にも行なった）わが国の各産業分野の代表的企業の経営者・管理者の職務態度・行動に関する研究（文部省特定研究経費の助成を得た）で得たデータの一部を使用している。

データ収集方法は質問票（無記名）の配付・回収を会社に依頼する方法（協

力会社36社), 質問票の配付は会社に依頼し各回答者が調査者に各自の判断で返送する方法(協力会社10名)および会社の許可を得るだけで調査者が会社職員録(ダイヤモンド社)を利用し送付し各回答者が調査者に各自の判断で返送する方法(協力会社15社)を併用した。ただし会社側が質問の配付・回収をする場合, 問題発生の可能性がないように回答者の特定化が困難な方法の採用を依頼した。

被調査者は経営者・管理者, 計3,042名であった。その内訳は次のとおりである。

業 種	協力会社数	サンプル数(名)
建 設	4	141
食 品	8	316
織 維	4	169
化 学	7	328
ガラス・土石	6	239
鉄 鋼	1	11
医 療 品	3	140
非鉄金属	3	203
機 械	7	329
電気機器	5	303
輸送機器	3	227
精密機器	2	102
紙・パルプ	4	143
石油・ゴム	3	275
印 刷	1	99
計 15業種	61社	3,042名(所属不明者17名含む)

協力会社中, 東証1部上場会社は59社であった。 次章の  $\chi^2$  -検定のさい

に、サンプルの諸特性について触れるが、追加情報としては次のとおりである。

性別	男性	3,031名
	女性	6名
	不明	5名

#### 職種（担当職務）

全般管理系（全般管理，関連事業部管理， プロジェクト管理）	280名
研究開発系（新製品の研究・開発）	448名
事務系（人事，労務，研修，安全衛生， 教育・訓練，秘書，財務，法務， 総務など18種）	617名
技術系（電算，計数，施設，保安，生産， 製造，購買，物流，生産管理， 工務 など16種）	952名
営業系（営業，販売，販促，営業企画， 市場調査）	646名
その他・不明	99名

### 2.3 分析手法と質問票の信頼性

データ分析上，主として部長職以下の管理者のみを採用し，役員（取締役以上67名）は除外した（ただし役員・部長9名は含む）。役員のパソナリティを調べるために，さまざまな個人的背景の次元で分析すると，サンプル数がさらに小さくなり，統計処理上問題がおこるからである。

さて，さまざまな個人的背景について多くの標本割合の間で観測されたパーソナリティの差（I-Eスケール上の）が有意なのかあるいは偶然に帰するものなのかを検定するために  $\chi^2$ -検定を用いた。しかし  $\chi^2$ -検定ではパーソナリティの決定要因までは正確に把握できないので，次に2元配置分散

分析を用いた。通常3次以上の高次の交互作用は実際の分析上意味を持たない場合が多いと言われるだけに本研究では3元配置の分散分析はしなかった。最後に、パーソナリティの影響要因の強さを正確に測るために、「林の数量化理論2」を用いた。

次に、本研究で用いた質問票が信頼できるものかどうかについて、ランダム・サンプリングによって各業種から計100サンプルを選択し信頼性検定を行なった。その結果によると、クロンバッハの $\alpha$ 係数は.64603で、質問票は十分に信頼できるものであった。

### 3 結 果

3.1 管理者の個人的背景・経験および組織的要因—パーソナリティの関係  
 $\chi^2$ -検定はI-E得点11~44点のそれぞれについて行ったが、表示上、得点範囲を7つに分けた。

#### 1) 職種(職務内容)—パーソナリティ

管理者の職種の違いはパーソナリティと密接な関係にあった( $\chi^2=283.60034$ ,  $df=186$ ,  $p<.0001$ )。

表1から明らかなように、Internalsの傾向が最も強いのは技術系管理者(25.4%)で、最も弱いのは研究開発系管理者(19.0%)であった。他方Externalsの傾向が最も強いのは研究開発系管理者(41.6%)で、最も弱いのは技術系管理者(33.9%)であった。

事務系管理者は全般管理系管理者とInternalsの傾向もExternalsの傾向も大体等しいが、営業系管理者のExternalsの傾向は研究開発系管理者の次に高い。

パーソナリティがInternalsでもExternalsのどちらでもない傾向を示す割合が一番高いのは技術系管理者で一番低いのは営業系管理者であった。

要するに、研究開発系および営業系の管理者は職務遂行上自分自身の力ではどうしようもない何かがあり、それに支配される可能性を強く信ずる人の割合が高い。他方技術系管理者は自分の環境決定力を信じ、他人の干渉を嫌うと同時に、他人に影響力を行使しようとする傾向が強い。

表1 職種（職務内容）—パーソナリティの関係

I-E 得点の範囲	職 種				
	全般管理系	研究開発系	事務系	技術系	営業系
11~15	0名 %	1名 %	3名 %	2名 %	4名 %
16~20	18( 7.1)	26( 6.1)	42( 7.1)	48( 5.3)	63( 10.2)
21~25	73( 29.0)	151( 35.5)	184( 30.9)	260( 28.6)	187( 30.2)
26~29	96( 38.1)	165( 38.8)	222( 37.3)	366( 40.2)	219( 35.3)
30~34	62( 24.6)	72( 16.9)	128( 21.5)	199( 21.9)	133( 21.5)
35~39	2	9( 2.1)	14( 2.4)	32( 3.5)	14( 2.3)
40~44	1	1	2	3	0
N	252(100.0)	425(100.0)	595(100.0)	910(100.0)	620(100.0)

2) 職位（管理レベル）—パーソナリティ

管理レベルとパーソナリティの関係は有意だが、強い関係ではなかった ( $\chi^2=154.47878$ ,  $df=124$ ,  $p=.0330$ )。各管理レベル集団間で、パーソナリティに差異が見られた。

表2から明らかなように Externalists の傾向の人が最も大きい割合を示すのは課長で、最も小さいのが部長であった。他方 Internalists の傾向の人が最も大きい割合を示すのは副部長で、最も小さいのが係長であった。管理者は係長から副部長へ昇進するにつれて Internalists の人の割合が増加し、部長になると若干低下する。Externalists の傾向の人の割合は課長から部長へいたるまで一貫して低下していく。概して係長、課長は自分の力で将来を決めることができるという信念の人の割合が低い。それは彼らの職歴段階に帰因しているかもしれない。

それでは最高の職歴段階にある役員と他の管理者はパーソナリティに差異があるのだろうか。表3によると、役員は Internalists の傾向を示す人が22.6%、Externalists の傾向を示す人が32.2%、そしてどちらとも言えない人が43.5%である。自己の環境支配力に自信がなく、非活動的なタイプは大体部長と等しく全体の1/3程度である。ただどちらでもない人の割合は役員が最も高い。Internalists の人の割合が意外に低かった。

表2 管理レベル—パーソナリティの関係

I-E 得点の範囲	管 理 レ ベ ル				
	係長(課長 補佐・係長 待遇)	課長(課長 待遇)	次長(次長 待遇)	副部長(部 長代理・副 部長待遇)	部長(部長 待遇)
11~15	0名 %	8名 %	2名 %	1名 %	0名 %
16~20	25( 7.0)	118( 7.9)	18( 7.1)	12( 8.0)	29( 5.0)
21~25	106( 29.6)	480( 32.3)	80( 31.5)	41( 27.3)	154( 26.3)
26~29	150( 41.9)	534( 35.9)	90( 35.4)	49( 32.7)	248( 42.4)
30~34	74( 20.7)	306( 20.6)	60( 23.6)	36( 24.0)	134( 22.9)
35~39	2	37( 2.5)	3	10( 6.7)	19( 3.2)
40~44	1	4	1	1	1
N	358(100.0)	1487(100.0)	254(100.0)	150(100.0)	585(100.0)

表3 役員—パーソナリティの関係

I-E 得点の範囲	役 員				
	取 締 役	常務取締役	専務取締役	代表取締役	行 和
11~15	0名 %	0名 %	0名 %	0名 %	0名 %
16~20	2( 6.5)	0	0	0	2( 3.2)
21~25	11( 35.5)	6( 28.6)	1( 11.1)	0	18( 29.0)
26~29	12( 38.7)	8( 38.1)	7( 77.8)	0	27( 43.5)
30~34	3( 9.7)	5( 23.8)	1( 11.1)	1	10( 16.1)
35~39	3( 9.7)	1( 4.8)	0	0	4( 6.5)
40~44	0	0	0	0	0
N	31(100.0)	21(100.0)	9(100.0)	1(100.0)	62(100.0)

それでは役員内部ではパーソナリティに差異があるのだろうか。取締役から代表取締役まで4分類してパーソナリティの差異を調べても有意な差異は存在しなかった( $\chi^2=37.30380$ ,  $df=45$ ,  $p=.7856$ )。役員間にパーソナリティの差異はほとんど見られなかった。しかしながら、役員レベルについては、サンプル数が小さいために明確なことは言えない。

### 3) 学歴—パーソナリティ

学歴が高くなると、視野も広がり、問題解決能力も高まり、高い社会的評価

表4 学歴—パーソナリティの関係

I-E得点の範囲	学				歴	
	中学校(旧制高小)	高校(旧制中学・専修学校)	高専・短大	旧制高校・旧制経理学校	大 学	大 学 院
11~15	0名 %	2名 %	0名 %	0名 %	9名 %	0名 %
16~20	1( 1.8)	25( 5.0)	6( 5.7)	1( 2.9)	171( 8.0)	4( 4.8)
21~25	17( 30.4)	127( 25.1)	28( 26.7)	8( 23.5)	680( 31.7)	25( 29.8)
26~29	22( 39.3)	197( 39.0)	43( 41.0)	16( 47.1)	805( 37.5)	40( 47.6)
30~34	15( 26.8)	136( 26.9)	24( 22.9)	8( 23.5)	426( 19.8)	14( 16.7)
35~39	1( 1.8)	16( 3.2)	2( 1.9)	1( 2.9)	54( 2.5)	0
40~44	0	2	2( 1.9)	0	3	1( 1.2)
N	56(100.0)	505(100.0)	105(100.0)	34(100.0)	2148(100.0)	84(100.0)

も受け、結果として環境に対する自己の影響力を強く知覚し積極的な行動を示す傾向があるかもしれない。

しかしこのような関係は支持されなかった ( $\chi^2=206.67758$ ,  $df=186$ ,  $p=.1425$ )。中卒管理者でも大学院修了管理者でもパーソナリティに有意な差異が認められなかった。要するに学歴は管理者個人のパーソナリティに有意な影響を与えていないようである。

しかしながら、表4によれば、傾向的には高卒管理者が一番 Internals の傾向 (30.1%) を示し、大卒管理者が一番 Externals の傾向 (39.7%) を示していた。面白いことに大学院修了の管理者は Internals の傾向を示す人の割合が最低 (17.9%) で Internals とも Externals のどちらとも言えない人の割合が最高 (47.6%) であった。大卒および大学院修了の管理者にくらべ、中卒、高卒の管理者は自信家で自己の環境決定力を信じ達成動機も強く仕事に積極的な態度を持っている人の割合が高い傾向にあった。しかしこれは非有意であった。

#### 4) 年齢—パーソナリティ

年齢とパーソナリティの間には有意な関係があった ( $\chi^2=185.57390$ ,  $df=124$ ,  $p=.0003$ )。管理者は年齢の違いによってパーソナリティに差異がある。

表5 年齢—パーソナリティの関係

I-E 得点の範囲	年		齢		
	30歳未満	30歳代	40歳代	50歳代	60歳以上
11~15	0名 %	1名 %	10名 %	0名 %	0名 %
16~20	0	34( 9.3)	144( 7.7)	25( 4.1)	1( 5.9)
21~25	2	115( 31.4)	585( 31.1)	170( 27.6)	5( 29.4)
26~29	1	143( 39.1)	694( 36.9)	251( 40.7)	6( 35.3)
30~34	1	69( 18.9)	400( 21.3)	143( 23.2)	4( 23.5)
35~39	0	4( 1.1)	45( 2.4)	24( 3.9)	0
40~44	0	0	3	4	1( 5.9)
N	4(100.0)	366(100.0)	1881(100.0)	617(100.0)	17(100.0)

表5によれば、Externalsの傾向は30才代が最も強く、50才代が最も低い。Internalsの傾向は50才代が最も強く、30才代が最も低い。したがって30才代の管理者はInternalsの傾向が弱くExternalsの傾向が強いと言える。50才代の管理者は30才代、40才代の管理者にくらべ、Internalsの傾向が強くExternalsの傾向が弱いと言える。すなわち管理者は年令が高くなるにつれて自己の環境決定力を認識し積極的に環境に働きかけようとする意欲が出てくる傾向がある。それに対して30才代の管理者は自己の無力感を一番強く感じる傾向がある。

年令の若い人ほど、自分の力を信じ積極的に働きかけ現状を改革しようとする、と一般に理解されているが、係長から部長までの管理者はそうではなかった。

##### 5) 勤続年数—パーソナリティ

勤続年数とパーソナリティは有意な関係がある ( $\chi^2=265.06006$ ,  $df=186$ ,  $p=.0001$ )。勤続年数の短かい人よりも長い人の方がInternalsの傾向が強く、Externalsの傾向が弱い。

表6によれば、勤続年数が非常に短かい管理者は一般に年令も割合若く、自分を取巻くさまざまな環境や出来事に対し自分が影響力を行使できると信ずる自信家タイプの割合が高いが、サンプル数が小さい。しかし勤続年数が6~14



表 6 勤続年数—パーソナリティの関係

I-E得点の範囲	勤 続 年 数													
	3年未満		3～5年		6～9年		10～14年		15～19年		20～29年		30年以上	
11～15	0名	%	0名	%	0名	%	2名	%	2名	%	7名	%	0名	%
16～20	3( 21.4)		1( 14.3)		3( 10.3)		27( 12.6)		53( 7.7)		103( 6.4)		12( 3.3)	
21～25	1( 7.1)		4( 57.1)		11( 37.9)		66( 30.8)		234( 34.1)		471( 29.1)		96( 26.0)	
26～29	5( 35.7)		1( 14.3)		9( 31.0)		80( 37.4)		253( 36.9)		632( 39.0)		144( 39.0)	
30～34	4( 28.6)		1( 14.3)		5( 17.2)		38( 17.8)		130( 19.0)		354( 21.9)		96( 26.0)	
35～39	1( 7.1)		0		0		1		13( 1.9)		42( 2.6)		18( 4.9)	
40～44	0		0		1( 3.4)		0		1		3		3( 0.8)	
N	14(100.0)		7(100.0)		29(100.0)		214(100.0)		686(100.0)		1619(100.0)		369(100.0)	

年の、一般的に言って20代半ばから30代半ばの管理者は逆に自分の無力さを感じ、運やチャンスの重要性を信じる人の割合が高い。勤続年数15年以上の管理者は5年未満の管理者と同様に Internals の人の割合が高くなるが、この原因は仕事上の自信、管理職務経験年数の長さなどによるものと推測できる。加えて Internals でも Externals のどちらでもない人の割合は勤続20年以上の管理者が39%で最も高かった。

6) 転職経験の有無—パーソナリティの関係

転職経験のある人とない人の間でパーソナリティに有意な差異はなかった

表 7 転職経験の有無—パーソナリティの関係

I-E得点の範囲	転 職 経 験 の 有 無	
	あ る	な し
11～15	3名 %	8名 %
16～20	36( 7.3)	172( 7.0)
21～25	132( 26.7)	749( 30.6)
26～29	200( 40.5)	932( 38.1)
30～34	109( 22.1)	517( 21.1)
35～39	12( 2.4)	63( 2.6)
40～44	2	6
N	494(100.0)	2445(100.0)

( $\chi^2=33.39064$ ,  $df=31$ ,  $p=.3518$ )。

しかし表7から、傾向としては転職経験のある管理者は、ない管理者にくらべ Externalists の割合が若干低く、Internalists の割合が若干高い。一般に転職者は非転職者よりも会社に対する好意的、積極的な態度に欠け、満足、忠誠心も低いのではないかと予想される。しかしながらこのような予想は本研究に関するかぎり否定されるだろう。というのは離職の意志がパーソナリティそれ自体の関数ではないからである。

#### 7) 職務経験回数—パーソナリティの関係

過去にどのような職務に従事してきたかという過去の社会的学習が管理者のパーソナリティに影響を与えていないのだろうか。

職務経験回数(たとえば最終学校卒業後、経理、人事を経て現在営業に従事していれば、回数は3つ)とパーソナリティの間には有意な関係がなかった( $\chi^2=167.28731$ ,  $df=155$ ,  $p=.2364$ )。つまり過去にいくつの職務を経験してきたかどうかはパーソナリティと無関係なのである。

表8 職務経験回数—パーソナリティの関係

I-E得点 の範囲	職 務 経 験 回 数					
	1 つ	2 つ	3 つ	4~6つ	7~9つ	10以上
11~15	4名 %	2名 %	3名 %	2名 %	0名 %	0名 %
16~20	39( 8.1)	50( 7.5)	36( 5.4)	64( 7.9)	14( 6.1)	2( 3.4)
21~25	128( 26.4)	218( 32.8)	193( 28.8)	253( 31.1)	70( 30.3)	18( 30.5)
26~29	189( 39.0)	245( 36.8)	275( 41.0)	304( 37.4)	86( 37.2)	21( 35.6)
30~34	109( 22.5)	131( 19.7)	152( 22.7)	161( 19.8)	57( 24.7)	15( 25.4)
35~39	13( 2.7)	17( 2.6)	12( 1.8)	25( 3.1)	4	2( 3.4)
40~44	1	2	0	4	0	1( 1.7)
N	484(100.0)	665(100.0)	671(100.0)	813(100.0)	231(100.0)	59(100.0)

#### 8) 海外勤務経験の有無—パーソナリティ

海外勤務経験を持っている人といない人ではパーソナリティに有意な差異があった( $\chi^2=87.03285$ ,  $df=62$ ,  $p=.0197$ )。表9から明らかなように、海外勤務経験のある管理者は Externalists の傾向があるおよび強い人が約40% (263

表 9 海外勤務経験の有無—パーソナリティの関係

I-E 得点の範囲	海 外 勤 務 経 験	
	あ り	な し
11~15	1名 %	10名 %
16~20	24( 8.2)	183( 7.0)
21~25	93( 31.7)	790( 30.0)
26~29	110( 37.5)	1014( 38.4)
30~34	58( 20.0)	573( 21.7)
35~39	5( 1.7)	68( 2.6)
40~44	2	6
N	293(100.0)	2644(100.0)

名中) に達し、その経験のない人の37% (2,644名中) を若干越えている。Internals か Externals かのどちらともいえない人ならびに Internals の傾向があるおよび強い人の割合の合計は海外勤務経験のない人の方が高い。

このような結果は海外勤務経験がパーソナリティの Externals 傾向(自分是非力で、成績や成功はチャンスや運次第であると信ずる傾向)を生んでいるのかもしれない。そうであれば、自信家も海外勤務をすると、謙虚なタイプに変るかもしれない。

9) 海外勤務期間—パーソナリティ

表 10 海外勤務期間—パーソナリティの関係

I-E 得点の範囲	海 外 勤 務 期 間		
	2年未満	2~5年	6年以上
11~15	1名 %	0名 %	0名 %
16~20	6( 5.2)	13( 12.0)	4( 8.7)
21~25	38( 32.8)	36( 33.3)	15(32.6)
26~29	43( 37.1)	34( 31.5)	21(45.7)
30~34	28( 24.1)	21( 19.4)	4( 8.7)
35~39	0	3( 2.8)	2( 4.3)
40~44	0	1	0
N	116(100.0)	108(100.0)	46(100.0)

海外勤務期間の長さとのパーソナリティの間には有意な関係がなかった ( $\chi^2=48.97650$ ,  $df=48$ ,  $p=.4337$ )。つまり海外勤務が2年未満の人でも2～5年の人でもパーソナリティに有意な差異が見られない。

### 3.2 管理者のパーソナリティの決定要因

2元配置分散分析によって管理者のパーソナリティに影響を与えていると考えられるさまざまな要因の影響力を把握してみる。この結果下記のとおり職種、職位、学歴、年齢、勤続年数および業種の有意な影響力が発見された。しかし転職経験の有無、職務経験回数、海外勤務経験の有無およびその期間はまったく有意な影響力を示していなかった。

以下はパーソナリティに影響を与えると予想される10要因すべての組み合わせ(2元配置における)を検討した結果である。ただし論文枚数の制約上、多重分類分析表(各要因の諸レベルごとに他の要因効果を調整したのちの偏差を示す)の表示を割愛した。

#### 1) 職種と職位

2元配置分散分析を用いて職種と他のすべての要因との組み合わせを調べた結果、職位、年齢および勤続年数との組み合わせにおいてパーソナリティに対する有意な2つの主効果が発見されたが、いずれの場合も交互効果は非有意であった。たとえば職種と職位の2要因に関する分散分析の結果は表11のとおりである。表11によれば、職種も職位もともに有意であった。すなわち職務の違いと職位の違いによってパーソナリティが有意に異なるのである。ただし両者

表 11

変動の原因	SS. 平方和	DF. 自由度	MS. 平均平方	F.	P. 有意水準
職 種	356.139	5	71.228	4.084	.001
職 位	346.748	4	86.687	4.971	.001
職種×職位	412.919	20	20.646	1.184	.258
誤 差	48377.961	2774	17.440		
総 計	49430.621	2803	17.635		

N=2,804

の交互効果はパーソナリティに有意な差を示していない。

次に多重分類分析表によると、総ケース数2,804のパーソナリティの総平均値は26.64点（I-Eスケールによる合計得点）である。職種間の差異は技術系管理者が偏差.47でI-E得点が最も高く、研究開発系管理者が偏差-.45で最も低い。また職位（管理レベル）の各レベルについては、係長が偏差-.30で、I-E得点が最も低く、副部長が偏差.61で最も高い。職位に関しては、それが高くなるにつれて、パーソナリティは一貫して Internals の傾向が強くなっている。しかしながら係長と副部長の間の差はそれほど大きいものではなかった。

2) 学歴と職位

表12から学歴と職位はともに0.1%未満で有意であった。交互効果は非有意であった。交互効果は非有意であった。すなわち管理者のパーソナリティは学歴と職位によって非常に強く決定されているが、職位 X 学歴の効果はまったくなかった。

次に多重分類分析表によると、学歴間の差異は大卒が偏差-.26でI-E得点が最も低く、中卒が偏差1.87で最も高かった。学歴全般の傾向として中卒から大学院修了までI-E得点がほぼ一貫して低下している。すなわち学歴が高くなるにつれて、Externals の傾向が強まっていく。中卒管理者と大卒管理者のI-E得点の差は2.13で、I-E合計得点の中央値(27.5)からして、中卒管理者は明らかに Internals の傾向を示し、大卒管理者は Externals の傾向を示している。

表 12

	SS.	DF.	MS.	F.	P.
職 位	454.545	4	113.636	6.530	<.001
学 歴	592.978	6	98.830	5.679	<.001
職位×学歴	212.954	21	10.141	.583	.953
誤 差	48502.473	2787	17.403		
総 計	49600.187	2818	17.601		

N=2,819

## 3) 年令と学歴

表13によれば、年令と学歴はともに有意な主効果を示している。しかし交互

表 13

	SS.	DF.	MS.	F.	P.
年 齢	360.973	4	90.243	5.226	<.001
学 歴	329.742	6	54.957	3.183	.004
年齢×学歴	426.175	18	23.676	1.371	
誤 差	49075.867	2842	17.268		
総 計	50294.750	2870	17.524		

N=2,871

効果は非有意であった。すなわち年令と学歴は管理者の有意な影響要因であるが、年齢×学歴はそうではなかった。

次に多重分類分析表によると、年令間の差異は50才代が偏差.68でI-E得点が最も高く、30才代が-.37で最も低い。全体の傾向として、I-E得点は年令が高くなるにつれて一貫して高くなっているようである。すなわち30才代の管理者が最も External の傾向が強く、50・60才代になるにつれて Internal の傾向が強くなっていく。しかしI-E得点の中央値からすると、全年令集団とも平均は External の傾向にある。

## 4) 勤続年数と職務経験回数

日本企業の場合、しばしば管理者には全社的な視野が要求され、ジョブ・ローションが採用されている。このような場合、管理者にとって過去の社会的学習が彼のパーソナリティに何らかの影響を与えているだろうと推測できる。そのうえ過去にどれだけの職種(異質な)に従事したかは勤続年数と密接な関係があるかもしれない。たとえば勤続年数が長くなるほど、職務経験回数も増えるかもしれない。

表14から明らかなように、職種経験回数はパーソナリティの有意な決定要因でなく、勤続年数との交互効果も非有意であった。勤続年数はパーソナリティの有意な決定要因であった。勤続年数は他の要因(職種、職位、年令、学歴)との組み合わせにおいても有意な影響力を示していた。

表 14

	SS.	DF.	MS.	F.	P.
勤 続 年 数	666.965	6	111.161	6.438	<.001
職 務 経 験 回 数	64.904	5	12.981	.752	.585
勤続年数×職務経験回数	608.184	28	21.721	1.258	.165
誤 差	48245.785	2794	17.268		
総 計	49602.687	2833	17.509		

N=2,834

多重分類分析表によると、サンプル数の小さい、勤続年数10年未満（N=45）を除くと、10～14年の管理者が偏差-1.96でI-E得点が最も低く、30年以上が偏差1.07で最高であった。したがって、勤続年数が長くなるにつれて、管理者のパーソナリティは Internals の傾向を示してくる。ちなみに、勤続年数10～14年の管理者は平均として Externals の傾向を示すが、30年以上の管理者は Internals の傾向を示している。

5) 業種と管理レベル（職位）

現在企業の事業内容が多岐にわたっているだけに、通常の業種分類が不適当な場合もあるが、一応それを採用してみる。そうすると表15から、業種も職位もともに管理者のパーソナリティの有意な影響要因であった。しかし交互効果は非有意であった。ちなみに業種は他の要因（職種、年齢、職務経験回数、転職経験の有無）との組み合わせにおいても有意な影響要因であった。

多重分類分析表によると、管理者が所属している業界の間の差異は電気機器業界が偏差-1.63でI-E得点が最も低く、紙・パルプ業界が偏差.75で最も

表 15

	SS.	DF.	MS.	F.	P.
業 種	803.699	15	53.580	3.093	<.001
職 位	433.747	4	108.437	6.259	<.001
業種×職位	978.074	55	17.783	1.026	.422
誤 差	47800.828	2759	17.325		
総 計	49870.324	2833	17.603		

N=2,834

高かった。したがって、管理者のパーソナリティは業界の違いによって相違がある。たとえば Externals の傾向を示す管理者が最も多いのは電気機器業界であり、全管理者のパーソナリティ平均に一番近いのは石油・ゴム業界の管理者であった。

以上の分散分析の結果、管理者のパーソナリティは職種、学歴、年令、勤続年数および業種の相違によって異なることが明らかになった。しかもいずれの場合にも交互効果は非有意で、影響力を示していない。

上記の分散分析では、どの要因が最も強い影響力を持っているのかを正確に判断することができない。そこで「林の数量化理論 2」を用いて決定力の強さの順位を調べてみる。この理論では、レンジを偏相関係数の代用とし、レンジの大きいものほどパーソナリティの決定力が強いと解釈される。分散分析で明らかになった有意な決定要因の強さは次の順位であった。

		各独立変数ごとにその 選択肢に与えられた値		
		最小値	最大値	レンジ
第 1 位	勤続年数	-1.2293	5.0204	6.2497
2 位	業 種	-1.6958	2.8994	4.5952
3 位	学 歴	-3.1100	.3324	3.4424
4 位	年 令	-1.9313	1.3152	3.2465
5 位	職 種	-1.0346	1.0847	2.1193
6 位	職 位	-.5949	1.3406	1.9355

#### 4 要約と議論

$\chi^2$ -検定の結果では、職種、年令、勤続年数の相違によって管理者のパーソナリティに強い差異がみられた。たとえばパーソナリティの Internals 傾向が最も強いのは技術系で50才代で勤続年数30年以上の管理者であった。他方 Externals の傾向が最も強いのは研究開発系、30才代そして勤続年数6～



9年の管理者であった。さらに職位と海外勤務経験の有無もそれほど強くはないが、パーソナリティに有意な差をもたらしていた。

しかし  $\chi^2$ -検定では各サンプルが他の多くの個人的背景を備えたままである。すなわちたとえば職種の違いがパーソナリティについての多くの標本割合の差を有意なものとして示しているが、だからといって他の個人的背景の介在を否定するものではない。

そこで各個人的背景の決定力を探るために分散分析を試みた。これによると、職種、職位、学歴、年齢、勤続年数および業種が管理者のパーソナリティの有意な決定要因であった。しかし有意な交互効果はひとつも発生していなかった。分散分析によって影響力が明らかになった変数について、その具体的内容を多重分類分析表と「林の数量化理論」で調べると、次のことが明らかになった。

- 1) 技術系管理者は Internals の傾向が最も強く、逆に研究開発系管理者が最も弱い。
- 2) 副部長、部長は Internals の傾向が最も強く、逆に係長が最も弱い。ちなみに職位が高くなるにつれて、Internals の傾向が強くなっていく。
- 3) 中卒管理者は Internals の傾向が最も強く、逆に大卒・大学院修了の管理者が最も弱い。ちなみに中卒から大卒まで学歴が高度化するにつれて、ほぼ一貫して Internals の傾向が弱くなっていく。
- 4) 50才以上の管理者は Internals の傾向が最も強く、逆に30才代の管理者が最も弱い。ちなみに30才代の管理者を底辺としてパーソナリティ傾向はU字型関数を示している。
- 5) 勤続年数30年以上の管理者は Internals の傾向が最も強く、逆に10～14年の管理者が最も弱い。ちなみにサンプル数の小さい10年未満の管理者を除くと、管理者は勤続年数が長くなるにつれて、一貫して Internals の傾向が強くなる。
- 6) 紙・パルプ業界の管理者は Internals の傾向が最も強く、逆に電気機器業界の管理者が最も弱い。
- 7) 管理者のパーソナリティに影響を与える要因の決定力の強さは第1位が勤

続年数で、以下 業種、学歴、年令、職種、職位の順であった。

交互効果が非有意なだけに厳密なことは言えないが、一般的に言って、紙・パルプ業界の会社の技術系副部長もしくは部長で、学歴が中卒の50才以上、勤続年数30年以上の人が最も強い Internals の傾向を示す割合が多いだろう。つまりそのような管理者は自分に起るさまざまな出来事や自分の将来を自らの力でコントロールすることができるという強い信念を持ち、自分の能力に自信を持っていて達成動機も強く自律心が強いといったパーソナリティ傾向を持っている。他方石油・ゴム、鉄鋼、食品業界の管理者には平均的なパーソナリティ（I-E得点26点前後）が多い。また電気機器業界の会社の研究開発系の係長レベルで学歴が大卒あるいは大学院修了の30才代、勤務年数10～14年の管理者が Externals の傾向を示す割合が最も高いだろう。

ところで、米国の管理者のパーソナリティについての研究によれば、管理レベルがパーソナリティ傾向と強い関係があることがすでに明らかになっている。たとえば、既述したように、Stahl, M. J. (1983) は管理レベルの高い人ほど、達成欲求とパワー欲求が強いことを発見している。また Pruden, H. O. (1973) によれば、管理レベルの低い人に無関心型が多く、高い人に出世主義型および相反感情型が多いのである。しかもパーソナリティが昇進速度と一貫した関係にあることも明らかにされた (Evans, et al., 1979; Hall, et al., 1979)。つまり X 理論的信念の強い管理者ほど、昇進速度が遅いのである。

このように米国管理者のパーソナリティ傾向についてさまざまな研究結果が報告されているが、達成欲求の強さ、出世主義型パーソナリティ、Y理論的信念の強さなどはすべて I-E スケールからすると Internals 傾向と密接な関係にある。したがって米国の管理者は管理レベルが高いほど、Internals の傾向が強くなり、また、Internals の傾向が管理レベルにプラスの作用をしている（昇進速度を早める）と言える。それでは日本の管理者の場合はどうかと言うと、日本管理者も米国管理者と類似した傾向を示しているようである。

日本管理者のパーソナリティも管理レベルが高くなるほど、Internals の傾向が強くなっている。 $\chi^2$ -検定の結果ではいまひとつ明確ではなかったが、分散分析によると、管理レベルとパーソナリティが明白な関係を持っていた。係長は副部長・部長よりも Internals の傾向が弱い。しかしこの差異は学歴、勤続年数、年齢、業種などの相違がパーソナリティに与える差異よりも小さい。とすると、管理者のパーソナリティの差異は管理レベルが決定的な影響要因でないのかもしれない。日本管理者の場合、勤続年数、学歴および年齢の影響力が非常に強かった。ちなみに米国管理者の学歴とパーソナリティの関係についての研究では一般に学歴が高くなるにつれて達成志向や支配性向が強まる傾向にあったが、性別、管理レベル、職種などの他の要因を考慮に入れる必要が指摘されている (Pruden, H. O., 1973; Howard, J. H. et al 1977; Brenner, O. C., 1982)。

かくして日本管理者はパーソナリティが勤続年数と学歴と密接な関係にあるが、この点についての日米比較は米国管理者のもっと詳細かつ大規模な研究の成果を待たねばならない。

### 結びにかえて

本稿では日本企業の管理者約3,000名のパーソナリティ傾向をその形成要因との関連において詳細に分析・把握した。日本企業管理者のパーソナリティが職位、職種、学歴、年齢、勤続年数および業種と密接な関係にあることが分かった。人間のパーソナリティは1つに過去の社会的学習に左右されるところが大きいと言われるが、過去の職務経験回数、転職経験、海外勤務経験などが有意な影響要因ではなかったことが非常に興味深い点である。加えて、業種の違いが管理者のパーソナリティと関係があったことも興味深い(本研究では各業種に所属する会社の数が少ないという問題があるが)。一般的に言って業種の違いというのはパーソナリティに間接的な影響を与えるのではないかと予想される。業種が違えば、会社の製品一市場、組織構造、技術、戦略、組織規模、人事政策などが異なり、それらが管理者のパーソナリティ、態度、行動傾向に差

異を与えられ考えられる。また業種の違いは会社の雰囲気とも関係があるだろう。成長産業と停滞産業ではそこに所属する会社が持つ雰囲気的なものも変わっているだろう。このようなところが業種という要因の背後に隠れているのかもしれない。この点は今後の研究課題である。

## 参 考 文 献

1. Ansari, M. A., Howard, B. & G. Sullivan, The Personal Orientation -Organizational Climate Fit and Managerial Success, Human Relations, 1982, 35, 12, 1159-1178.
2. Argyris, C., Intagrating the Individual and the Orgaization, Wiley, 1964 (三隅二不二・黒川正流訳『新しい管理社会の探求』産能短大出版部, 昭和44年)
3. Brenner, O. C., Relationship of Education to Sex, Managerial Status, and the Managerial Stereotype, Journal of Applied Psychology, 1982, 67, 3, 380-383.
4. England, G. W., Rersonal Value Systems of American Managers, Academy of Management, (March) 1967, 53-68.
5. Evans, M. G., Kiggundu, M. K. & R. J. House, A Potential Test and Extension of the Job Characteristics Model of Motivation, Organizatinal Behavior and Human Performance, 1979, 24, 354-381.
6. Fletcher, C. A. & V. Dulewicz, An Empirical Study of a U. K.—Based Assessment Centre (I), Journal of Management Studies, 1984, 21, 1, 83-97.
7. Gough, H. G., A Managerial Potential Scale for the California Psychological Inventory, Journal of Applied Psychology. 1984, 69; 2, 233-240.
8. Hall. J. & S. M. Donnell, Managerial Achievement: The Personal Side of Behavioral Theory, Human Relations, 1979, 32, 1, 77-101.
9. 林 伸二, 『仕事の価値』白桃書房, 1985年。
10. 林 知巳夫『数量化の方法』東洋経済新報社, 1975.
11. Howard, J. H., Cumingham, D. A. & P. A. Rechnitzer, Work Patterns Associated with Type A Behavior: A Managerial Population, Human Relations, 1977, 30, 9, 825-836.
12. 北村晴朗, 「人格」, 藤永保 他編『新版心理学事典』平凡社, 1981年, 392-395頁。
13. Lynn, R., Personality Characteristics of a Group of Entrepreneurs, Occupational Psychology, 1969, 43, 151-152.
14. 三宅・中野・水野・山本『SPSS 統計パッケージⅠ・Ⅱ』東洋経済新報社, 昭和52年。
15. Pruden, H., O., The Upward Mobiles, Indifferent, and Ambivalent Typology of Managers, Academy of Management Journal, 1973, 16, 3,

454-464.

16. Rawls, D. J. & J. R. Rawls, Personality Characteristics and Personal History Data of Successful and Less Successful Executives, Psychological Report, 1968, 23, 1032-1034.
17. Rosenman, R. H., Friedman, M., Straus, R., Wurm, M., Kositchek, R., Hahn, W. & N. T. Werthessen, A Predictive Study of Coronary Heart Disease, Journal of American Medical Association, 1964, 189, 15-22.
18. Roskies, E., Kearney, H., Spevack, A., Cohen, C. & S. Gilman, Generalizability and Durability of Treatment Effects in an Intervention Program for Coronary-Prone (Type A) Managers, Journal of Behavioral Medicine, 1979, 2, 2, 195-207.
19. Rotter, J. B., Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement, Psychological Monographs, 1966, 80, 1 (whole No. 609), 1-28.
20. Sank, L. I., Effective and Ineffective Managerial Traits Obtained as Naturalistic Descriptions from Executive Members of a Super-Corporation, Personnel Psychology, 1974, 27, 423-434.
21. Schwartz, H. S., Job Involvement as Obsession-Compulsion, Academy of Management Review, 1982, 7, 3, 429-432.
22. Stahl, M.J., Achievement, Power and Managerial Motivation: Selecting Managerial Talent with the Job Choice Exercise, Personnel Psychology, 1983, 36, 775-789.
23. Valecha, G.K., Construct Validation of Internal-External Locus of Reinforcement Related to Work-Related Variables, the Proceedings, 80th Annual Convention, APA 1972, 455-457.

付表1 : Rotter's 29-Item I-E Scale

1. a. 親が厳しすぎるから子供は問題を起こす。  
b. 昨今の大抵の子供に関する悩み事は親が甘やかしすぎる点にある。
2. a. 不幸な出来事の多くはひとつに運が悪いからである。  
b. 不幸は身から出た錆である。
3. a. 戦争が絶えない大きな理由のひとつは人々が政治に十分関心を持っていないからである。  
b. 人々がどんなに戦争防止につとめても、戦争はなくなるであらう。
4. a. 人は当然得るべき尊敬をいつかは獲得することができる。  
b. 不幸にも人の価値(値打ち)はたとえ彼がどんなに努力しようともしばしば認められない。
5. a. 教師が生徒に不公平であるという考え方はナンセンスである。  
b. 大抵の生徒は自分の成績が偶然の出来事によって、ある程度左右されるということにはほとんど気づいていない。
6. a. 運がよくなければ、すぐれたリーダーにはなれない。  
b. 有能な人でもリーダーになれないのはチャンスを生かしきれないからだ。
7. a. どんなに努力しても、あなたを嫌う人はいるものだ。  
b. 人に好きになってもらえないのは人付き合いの方法を知らないからだ。
8. a. 人の個性は大部分が生まれつきのものである。  
b. 人生経験がその人の性格を決める。
9. a. 何かが起こるべくして起こるということを私はしばしば見てきた。  
b. 私にとって、運まかせにした結果が自分で確実な進路を決断した時よりもよかったことは1度もない。
10. a. よく勉強している学生が試験で当惑するような問題に出会うことはあってもまれにしかない。  
b. 試験問題と授業はあまり関係がない場合が多いので、授業に出て勉強しても仕方がない。
11. a. 成功するということは一生懸命働くということであり、運はまったく、あるいはほとんど関係がない。  
b. 良い仕事に就くということはおっぱらタイミングよくその場に居合わせた結果である。
12. a. 一般市民でも政府の決定に影響を与えることができる。  
b. 少数の権力者が社会を動かしているから、一般の市民は大抵の場合どうすることもできない。
13. a. 計画を立てる時、私はうまくやれるという確信を持っている。

- b. 多くのことは結局運に左右されるから、あまり先走って計画を立てることは必ずしも賢明ではない。
14. a. 根っからの悪人もいる。  
b. 誰にでも少しはいい所がある。
15. a. 私の場合、欲しいものを手に入れることは幸運とはまったく、あるいはほとんど関係がない。  
b. 我々はしばしばコインを投げて何をすべきかを決める方が良いのかもしれない。
16. a. ボスになる人、あるいは昇進する人はたまたま彼が丁度良い場所にいたという幸運による。  
b. 部下にうまく仕事をさせるのは上司の能力次第であり、幸運とはまったくあるいはほとんど関係がない。
17. a. 国際問題に関するかぎり、一般市民は理解することも統制することもできないような権力の犠牲者である。  
b. 一般市民は政治問題や社会問題に積極的に関与することによって国際的な出来事にも影響を与えることができる。
18. a. 大抵の人は自分の生活が偶然の出来事にかなり支配されているということにはほとんど気づいていない。  
b. 幸運といったものは実際には存在しない。
19. a. 人はつねに進んで自分の非を認めるべきである。  
b. 通常、自分の非は隠すのが一番いいことである。
20. a. ある人があなたを本当に好きなのか嫌いなのかを知ることはむずかしい。  
b. 友人の数はあなたの人柄次第である。
21. a. 長い目で見ると我々の身に起こる良いことと悪いことはうまくバランスがとれている。  
b. ほとんどの不幸は能力がないためか、無知か、怠惰か、あるいはその3つ全部の結果である。
22. a. 一生懸命努力すれば、われわれでも政治の腐敗を一掃することができる。  
b. 在職中の政治家がすることを国民がよく監視することはむずかしい。
23. a. 教師が学生の成績をどのようにしてつけているのか、私には分からない時がよくある。  
b. 一生懸命勉強することと成績とは直接結びついている。
24. a. メンバー自身に自分の為すべきことを決めさせているのが良いリーダーである。  
b. 良いリーダーというのはメンバーがそれぞれ果すべき役割を誰に対しても明確にする人のことである。
25. a. 私は自分の身に起こる出来事にどうすることもできないといった無力感をしばしば感じる。



- b. チャンスや幸運が私の人生で重要な役割を果たしていると私は信ずることができない。
26. a. 人が孤独なのは他人に対し温かい心を持つとうとしないからである。  
b. ひとに気に入ってもらおうように努力しても仕方がない。ひとがあなたを好きなのは理屈ではなく、好きだから、好きなのです。
27. a. 高校では運動が重視されすぎている。  
b. 団体競技こそ人格形成のためのすばらしい方法である。
28. a. 私の身に起ることはすべて私の為せる業である。  
b. 自分が歩むべき人生を自分自身で十分コントロールできないとよく感じる。
29. a. 政治家の行動には理解に苦しむことが私にはよくある。  
b. 政治や地方自治体が悪いのは結局選挙民に責任がある。
- 

ただし項目 1, 8, 14, 19, 24, 27を除く全項目の a と b はそれぞれ Internals 傾向あるいは Externals 傾向の測定に分かれている。Valecha の場合, Extarnals 項目のポイントは逆得点で計算される。