

# 役割理論の諸概念と職場におけるロール・コンピテンシー

杉 浦 正 和 \*

## Concepts in Role Theories and Role Competency at Workplace

Masakazu Sugiura

### Abstract

The purposes of this paper are to describe the overall picture of concepts regarding role theories, to indicate interrelationships among them, and to show a framework of role competency. Reviewed are basic concepts such as role expectation, role taking, role perception, role conflict, role distance mainly in the context of management at workplaces, and concepts of “role specific competency” and “general role competency”. Also described is the result of preliminary research on connections regarding two types of role perception and role efficacy in relationship with General Self Efficacy (GSE, n = 401). In the last part of this article, it is discussed that two elements of dichotomy shown by Mead (1934), i.e. play vs. game, are mutually permeating and substituting through role competency.

### 要 約

本稿の目的は、役割理論における代表的役割概念の全体像と相互関連を示し、それらとの関係においてロール・コンピテンシーについての枠組を示すことである。役割に関係する基礎的理論であるロール・エクスpekテーション、ロール・テイキング、ロール・パーセプション、ロール・コンフリクト、ロール・ディスタンスについて主として職場におけるマネジメントの文脈から整理したうえで、「ロール・スペシフィック・コンピテンシー」と「ジェネラル・ロール・コンピテンシー」の枠組を示す。また、ロール・パーセプションおよびロール・エフィカシーに関する質問項目と一般性セルフ・エフィカシー（GSE）の質問項目からなる予備的な調査結果（有効回答数 401）を示す。最後に職場においてロール・コンピテンシーはミード（1934）が二項対立的に示した「プレイ」と「ゲーム」を相互に浸透・補完しあう媒介となっていることについて言及する。

### 1. はじめに

役割（roles）は組織メンバーの判断や行動を決定づけ、個々人のアイデンティティを形成する。中でも職場においては、部署が担う業務内容および責任範囲とそこにおける個々人の職位が公式かつ明示的に定まっているため、個人には明確な役割が付与される。職業上の役割は人々の職場での行動を決

---

\* 早稲田大学大学院商学研究科 教授

定づける要因となるが、仕事をするとは役割を演じることでありと換言することも可能である。

本稿の目的は、役割を巡る諸概念についての鳥瞰図を示し、それらの関係を念頭に置いたうえで、役割理論を人材マネジメントにおける主要概念のひとつである「コンピテンシー (competency)」の概念と接合し、「ロール・コンピテンシー」に関する分析的考察を行うことである。本稿においては、ロール・コンピテンシーを分析するうえでの下位カテゴリーとして、「ロール・スペシフィック・コンピテンシー」と「ジェネラル・ロール・コンピテンシー」を示し、役割に関する認知とセルフ・エフィカシーとの関係についての予備的な調査・分析を行った。また、職場においては、ミード (Mead, G. H., 1934) が役割理論における二項対立として示した「プレイ」と「ゲーム」の間に、ロール・コンピテンシーを通して対立しつつ通低しあう相補関係が成立していることについて言及する。

本稿は6節から構成される。第2節においては、役割理論の主要概念を職場におけるマネジメントの観点から整理する。第3節においては、ロール・エクスペクテーションおよびロール・テイキング、ロール・パーセプション、ロール・コンフリクト、ロール・ディスタンスの概念を中心に整理する。第4節においては、ロール・コンピテンシーについての概念規定を行うと共に二種類のロール・コンピテンシーのフレームワークを示す。第5節においては、予備的調査の概要と結果を示す。第6節においては、ミードにおける「プレイ」と「ゲーム」の二項対立の図式が職場においては相互浸透・相互補完の関係にあることを示すと共に本稿の限界について論じ、今後の研究の方向性を示す。

## 2. 職場における役割

### 2.1 役割理論の概観とマネジメントの関係

社会科学の領域における良く知られた役割理論には、ミード (Mead, 1934) によるセルフと社会のかかわりの分析やマートン (Merton, 1957) によるロール・セットを主要概念とする社会構造の分析などがある。バーガーとルックマン (Berger and Luckmann, 1966) は、役割は「制度的秩序を表現する」ものであるとし、「諸々の制度は役割を通じて個人の経験のなかに具象化される」とした。これらの理論において、役割の概念は包括的なパースペクティブのもとに説明されており「職場 (workplace)」そのものに考察の範囲を絞ったものではない。

職場におけるプロフェッショナルの役割に焦点を絞ったものとしては、ヒューズ (Hughes, 1956) およびストラウス (Strauss, 1959) などによる社会的役割と分業についての研究があげられる<sup>1</sup>。「役職」に就き「役務」を担い「役目」を果たすことが期待されている職場は、典型的に役を演じている場だということができるであろう。「ロール」はもともと演劇あるいは舞台用語であり、一般的には演じられるパート (part) とキャラクター (character) の双方を包含する「役」を意味する。「パフォーマンス」は上演や演技のことであるが、「職場という劇場」においては実績・成績・成果をあらわす。表1に示した劇場と職場の関係は、西欧的文化圏において職場はもとより劇場のメタファーとして理解されていたことを示唆するということもできるであろう。

表1 「ルール」「プレイ」および「パフォーマンス」の関係

場	role	play	performance
劇場	(俳優の) 役	演劇・脚本	実演・上演・演技
職場	役職・役務・役目	行為・(ゲームを) 行う	実績・成績・成果

(出所) 筆者作成

## 2.2 役割理論の概観

役割に関する概念は数多い。表2は、それらのうちから代表的と思われるものを選び整理したものである。ルール・エクスペクテーションは他者が期待・予期 (expect) することであり、個人はそれを取  
得したうえで、役割を演技し、それが遂行となる。また役割については、みずからそれに関与  
(commit) することでそれを遂行することができる。そしてそのベースにあるのは役割に対する認知・  
認識・意識 (perception) である。これらの関係を図1に示した。

表2 役割に関する諸概念

概念・用語	日本語訳	説 明
role expectation	役割期待	他者からの役割の期待
role taking	役割取得	役割を引き受けること
role performance	役割遂行	役割を演じること、演じた結果
role play	役割演技	役割を演じること、演じるプロセス
role involvement	役割関与	役割に対する自らの関与・巻き込み
role commitment		役割に対する自らの積極的な関与
role perception	役割認識・認知	役割についての認知・認識
role awareness		役割を演じることについての自己意識、
role consciousness		役割を演じるうえでの自己意識
role efficacy	役割効力感	役割を演じることができる自己効力感
role adaptability	役割適応能力	役割に適応する能力
role competency	役割能力	役割を演じる能力
role conflict	役割距離	役割間・役割内の矛盾と軋轢
role distance	役割葛藤	役割との距離 (感)

(出所) Mead (1934), Merton (1957), Goffman (1959) などをもとに筆者作成

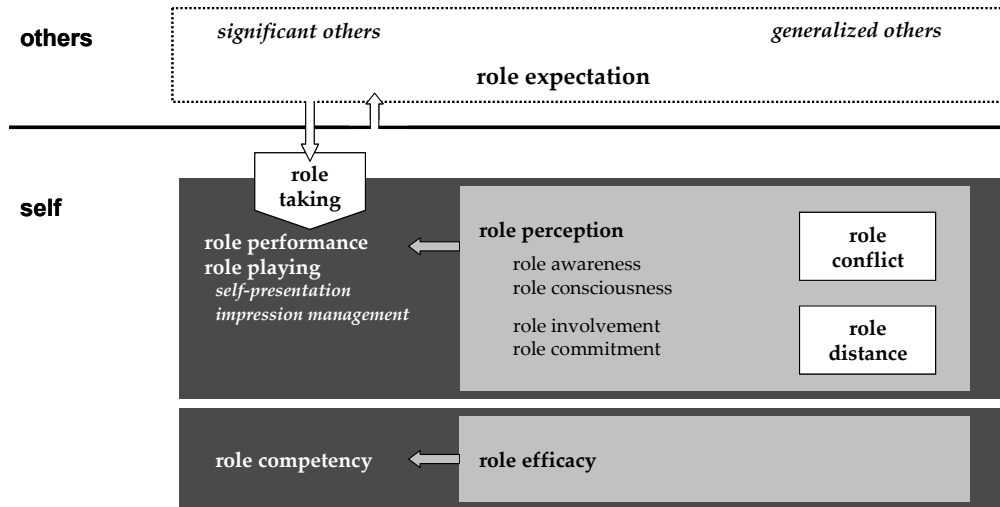


図1 役割に関する概念間の関係

### 3. 社会科学におけるロールに関する諸概念とロール・コンピテンシー

#### 3.1 ロール・エクスペクテーションとロール・テイキング

ミード (Mead, 1934) は、役割を通じて社会的自我が発生し、役割は社会的相互作用のプロセスによって試行され、確認され、修正されることを示した。後にブルーマー (Blumer, 1969) はミードの考え方をシンボリック相互行為論の源流であるとした。

ロール・エクスペクテーション (role expectation) は、相互関係においてある人が演ずる役割について他者が公式あるいは非公式に期待することであるが、その期待は文脈によって異なる重層的なものである。職場においては、例えば経理部に配属された学卒の新人には「経理部員」と「新入社員」という役割が期待される。いわば公式のものであるそれらの役割以外に、職場においては非公式な役割期待も存在する。さらに、個々人が様々な「キャラクター」を演じることが期待されることもある。

ロール・テイキング (role-taking) は、「自己」が他者によるそのような役割期待を学習し内面化 (internalize) するプロセスを通じて他者が期待する役割を取得 (take) することである。ミードは、個人は当初「シグニフィカント・アザーズ (significant others) : 有意味の他者」から、次いで「ジェネライズド・アザーズ (generalized others) : 一般化された他者」からの期待を理解し内面化する形で、ロール・テイキングを行うことを示した (Mead, 1934)。富永 (1995) は、自分が勤務している会社は地域社会など並んでシグニフィカント・アザーズとしてその集団に特有の態度ないし価値を形成し、それらの共通する態度や価値の担い手となる複数の他者がジェネライズド・アザーズに相当するとした。

前者が自分にとって重要な意味を持つ具体的な他者であるのに対して、後者はひとがその視点から自らを振りかえってセルフ・コンシャスネス (self-consciousness in the full sense of the term) が得られるような抽象的な他者一般である (Mead, 1934)。セルフ・コンシャスネスすなわち自意識は、自己

(self) に関しての気づきを得る鏡の役を果たしており「一般化された他者としての社会集団や地域集団は、行為者がみずからの行為に反省を加えて、これを自発的にコントロールしたり組織したりするさいの準拠点となる」(富永, 1995)。

子供は当初は親しいシグニフィカント・アザーから影響を受け次第にジェネライズド・アザーを心の中に持つようになるが、職場においても同様の適応過程が観察される。富永(1995)は、ミードにとってのジェネライズド・アザーズは、「とりわけ近代産業社会においては、分業体制によってつくられた非常に多数の異なったレベルのものを含んでおり、人間はその生涯における発達段階のステップごとに、それらを順次経験していく」と記述している。例えば、新入社員が最初は職場の上司や近い先輩の「背中」を見、次いで「会社そのもの」の期待を学習し内面化していく過程もこれに相当すると考えられる。社内でローテーションが行われて新しい部署に異動する場合にも、部署ごとの価値観や規範を「仕事のしかた」として内面化することが必要になる。

自分自身の価値観であると自分では認知しているものであっても、実際には抽象化された所属集団(例:「会社というところ」「営業たる者」)からのロール・エクスpekテーションが内面化したものであることも多い。役割の内面化が進むと、無意識のうちに役割を演じることができるようになり、そのようなひとびとが集まる部署には独特の「職場文化」が形成され、職場の成員はそれを所与のものとして内面化していくと考えられる。他者からの「ロール・エクスpekテーション」を学習し、自ら「ロール・テイキング」して身につけるという流れは、役割が明確に決まっている「職場」においては明確であり、それができるかどうかはロール・コンピテンシーの重要な要素である。

### 3.2 ロール・パーセプションとその類似概念

ロール・パーセプション、ロール・アウェアネス、ロール・コンシャスネスなどのロールの認知に関する概念は、上述したロール・テイキングと深い関連を持ち、したがってロール・コンピテンシーとも深い関係を有する。

これらの用語は必ずしも厳密に区別されて使用されてはならず「他者 (Others : O) ⇔ 自己 (Self : S)」と「立場 (Positioning : P) ⇔ 「役割 (Role : R)」の2軸によってできる4つのカテゴリー、すなわち「OP : 他社の立場」「OR : 他社の役割」「SP : 自己の立場」「SR : 自己の役割」の4つに関する認知・認識・理解を同時に包含していると考えられる。

他者のロール・エクスpekテーションを理解し、自らロール・テイキングを行うためには、他者が演じている役割 (OR) を特定の文脈 (OP) の中で理解した上で、自己の立場 (SP) を理解し演ずべき自己の役割 (SR) を認識しなければならない。「他者／自己 (O/S)」および「立場／役割 (P/R)」を組み合わせた「OP/ OR/ SP/ SR」はひとまとまりのセットであり、いずれかを個別に理解することは難しくまたたとえ出来たとしても意味がない。これらを一体的に理解するための前提条件が、役割というものの自体についての理解と認識であり、ロール・パーセプションに関連する用語群は、この「役割に対するメタ理解」を含意すると考えられる。

その他、役割の認識に関連する用語として、ロール・クラリフィケーション (role clarification) と

ロール・インボルブメント (role involvement) がある。ロール・クラリフィケーションは、役割について求められていることの明確さである。ロール・パーセプションの主体が役割を演ずる側であるのに対して、この用語は、役割自体あるいは役割を提示する側の問題である。ロール・インボルブメントは、どの程度その役割ないし役割を演じること自体にコミットするかを意味し、時間配分などの事実を示すと同時に自らの心的状態に対する認識を含む。

### 3.3 ロール・コンフリクト

「ロール・コンフリクト (role conflict)」は、役割間の矛盾によって個人が引き裂かれる状態であり、ビジネスの場面においてもしばしば生じる。そのような葛藤は、役割の「間 (inter-)」でも「内 (intra-)」でも起きる。

「役割間コンフリクト」(inter-role conflict) は、「ある集団のメンバーによって受ける役割要請と、別の集団に所属していることで受ける役割要請が対立し、両立できない場合に経験される (藤本, 2009)」。

すなわち、ひとりの人間の中で引き受けている複数のロール・エクスペクテーション同士が矛盾することである。

職場における役割間ロール・コンフリクトの事例として、多くの研究は「職業人」のロールと「家庭人」のロールとの間の葛藤・相克について言及している。働きながら大学院に通う社会人学生の場合はこれに「学生」のロールが加わる。より個別具体的な役割間ロール・コンフリクトの事例としては、企業組織における役職の兼務が挙げられる。シニアなポジションにおいては複数の役職の兼務は常態的である。従業員が通常業務に加えて部門横断的な「クロス・ファンクショナル・チーム (CFT)」にアサインされることで、全く質の異なるロールを演じることを期待されることもある。

役割内コンフリクト (intra-role conflict) は、ひとつの役割自体の中に矛盾しあうロール・エクスペクテーションが含まれることである。このいずれも、職務を進めていく上でジレンマやダブル・バインドの状況を引き起こす。ワイク (Weick, 1969) は、組織の規模が大きくなると役割葛藤の可能性が高まると指摘している。

職場における役割内ロール・コンフリクトの事例としては、ひとつの役割に対して本質的に複数の相互に矛盾するロール・エクスペクテーションが内在されている場合を挙げることができるであろう。以下、その事例を3つ挙げる。

(1) リレーションシップ・マネジャー：組織において「役者」である成員は、「ソト」の組織と交渉する場面においてオーディエンスは交渉先であり自分の属する組織を代表して振舞うことが期待されている。一方、「ウチ」の職場におけるオーディエンスは、職場の他のメンバーであり、その場において「相応しい」振る舞いをすることが当然視されている。リレーション・マネジメントを行う役割を担う人材 (例えば営業、調達、人事、広報など) は、対外的には自社の利益代表として振舞うことを期待されているが、対内的にはむしろステークホルダーの意向を説明する立場を取る。

(2) 人事部の責任者：「従業員代表 (employee champion)」として従業員の声を聞くことが期待される一方 (Ulrich, 1997) で、「雇用者側代表」として被雇用者と対峙したり、場合によっては従業員

削減を業務として遂行したりしなければならないこともある。

(3) 中間管理職一般：中間管理職は、部下に対しては「上司として相応しい」立派で成熟度の高い態度や行動が期待されているが、同時に自らの上司に対しては「部下として相応しい」態度や行動が期待されている。

「役割間」でも「役割内」でもないコンフリクトが別の文脈で起きる場合もある。第一に、立場と役割の認知について他者と自己の間でずれが生じる場合がある。第二に、役割の演じ方について自己認知上は期待に対応しているつもりであっても、役割を期待する側から見るとずれを生じている場合がある。

コンフリクトはあらゆる局面で起こる。むしろ、すべての要素が相互に整合性を持ち、他者との認知ギャップもないという状態は稀といってよいであろう。ロール・コンフリクトは本質的に業務や役職という役職に内在する不可避の現象であり、むしろ要素間のさまざまなレベルでの相克をいかに効果的にマネージできるかは、本稿の主題であるロール・コンピテンシーの大きな要素であると考えられる。

### 3.4 ロール・ディスタンス

「ロール・ディスタンス (role distance)」の概念はゴッフマン (Goffman, 1961) によって示された<sup>2</sup>。ステビンズ (Stebbins, 1969) は、ロール・ディスタンスを関連づけられているロール・エクスペクションから離れたい欲求 (desire to dissociate) のインタープレゼンテーション (interpresentation) であると説明した。コーサー (Coser, 1966) は、ロール・ディスタンスは役割についてのオブリゲーションと役割からのパフォーマンスのギャップがある場合に生じるとし、下記の2つの解釈を含むとしている。

(1) 地位から来る特権があり、対立する期待のコンフリクトを解消するため、ユーモアを使ってデタッチメントがあるかのように見せてその役割をよりよく演じようとするもの。

(2) 他の役割の取得を行う準備をするためにひとつの役割から距離を置くもの。

ゴッフマンは、ロール・ディスタンスを「個人とその個人が行っていると推測される役割との間で『エフェクティブに (effectively)』表現されているこの鋭いセパレーション (筆者訳)」と定義している<sup>3</sup>。この表現の背景にはゴッフマン独特のややシニカルな見方が含まれているが、与えられた職務に対して単に自己同一化できないネガティブな感情に限定されず、それを補うポジティブな側面について言及したとみることができる。

「役割」に対して一定の距離感を保つことは、むしろ自覚的な「演技」に対するスキルを向上させることもあると考えられる。あるいは、与えられた役割に対して健康な距離感を持つことは、ロール・コンフリクトがあっても落ち着いて上手く処理する能力を高める場合もある。職場にいてジョブ・ローテーションが行われる場合、現在の職務との適当な距離感がなければ、次の仕事を引き受けることができず、却って新しいロール・エクスペクションを認知したり、ロール・テイクしたりすることを阻害することも考えられるから、役割距離の感覚を持つことは、次の役割についての役割取得能力を高める可能性もあると言えよう。

バーガーとluckマン (Berger and Luckmann, 1966) は「行為者は行為中は社会的に対象化され

た行動の諸類型に自己を同一化するが、その後、彼が自己の行為を反省するとき、彼はそうした諸類型との間に再び距離を確立」するとした。逆に言えば、自らを対象化しリフレクションする能力があるからこそ、役割距離を認識したりそれを所与として役割演技をできたりするのだと考えられ、このような能力もロール・コンピテンシーの重要な要素であると考えられる。

## 4. ロール・コンピテンシーとロール・エフィカシー

### 4.1 ロール・スペシフィック・コンピテンシーとジェネラル・ロール・コンピテンシー

前節において、役割期待を理解し自ら取得する能力、またそれらの前提となる他者と自己の立場と役割を理解する能力、役割に関する葛藤を解決する能力、役割に対して適切な距離を持つ能力など、役割に関する概念はいずれもロール・コンピテンシーの重要な要素であることを示唆した。

コンピテンシー (competency) は、高業績者 (high performer) がある特定の業務の特定の場面で顕在化させている能力であり、行動に焦点を当てたものである。競合 (competition) の形容詞であるコンピタント (competent) は「競うに足る資格十分な能力がある」を意味する。その名詞形あるコンピタンス (competence) とコンピテンシーは実務上は同義語として使われる。コンピテンシーは、特定可能 (identifiable) で観察可能 (observable) でトレーニング可能 (trainable) であるという意味において具体的にマネジメントに適用可能なものとして実務の場面で応用されてきた (杉浦ら, 2010)。

コンピテンシーは、マクレランド (McClelland, D.) を中心とする研究グループによって開発された概念で、もともとは外務情報職員に関する業績の違いに関する調査の結果から見出された。ビアーら (Beer et al. 1984) はコンピテンシーについて「従業員の必要とされるスキルや知識が適切なときに組織に提供できれば、組織の側にベネフィットがあることになるし、従業員の側も自分は価値があるのだという感覚を持つことができ、また経済的にも報われることになる (筆者訳)」と定義している<sup>4</sup>。

ここで問題となっているのは第一に「仕事が要求する能力を持っているかどうか」である。その意味で、コンピテンシーは職場が要求する「役職」「役務」「役目」を演じて遂行する能力であると換言することもできる。したがって、コンピテンシーについて決定的なのは、「役」に対する「役者」のキャスティング、すなわち「仕事」に対する「人材 (タレント)」のキャスティングである。そして次に「役者」が「役」を演じるためのトレーニングをはじめとする能力開発である。獲得した人材をそれぞれが一番業績を出せる仕事に上手く「適材適所」でマッチングすることとで、またそれぞれの能力を更に伸ばすことで、組織全体としてはパフォーマンスの向上を行うことができると考えられる。

コンピテンシーは本来的に「役割ごと」に決まる個別的 (specific) なレベルの能力であり、「コンピテンシー・モデル」は「役割ごと」に作成される (太田, 1999)。各人の「役割」が厳密に定義されている職場では、職務は「役務」と言い換えることができる。本稿においては、役務に応じて決まる職務遂行能力を、「ロール・スペシフィック・コンピテンシー (role specific competency)」と呼ぶことにする。

それに対して、個別の役割に関わらず、役割自体を引き受けてそれを演じることを通じてその役務を遂行することができる能力を「ジェネラル・ロール・コンピテンシー (general role competency)」と



して区別する。これは「どのようなロール・スペシフィック・コンピテンシーでも演じることのできる一般的・汎用的・総合的な（general）な能力」であり、役割自体を演じること自体についてのよりメタレベルの能力であると考えることができる。栗原（1983）はハバーマス（Habermas, J.）の「役割能力（Rollenkompetenz）」について「葛藤を解決し、規範を操作する能力として、人格を構成する重要な要素」と説明するが、これに近いものであると考えられる。

#### 4.2 役割理論の概念と5種類のロール・コンピテンシー

次に、役割理論の概念によって、少なくとも5種類のロール・コンピテンシーを考えることが出来る。

第一に、効果的に役割を遂行するためには、他者のロール・エクスペクテーションを認知・理解できなければならない。本稿ではそのような能力を「役割期待認知力」と呼称する。

第二に、効果的に役割を遂行するためには、状況を理解したうえで、覚悟を持って与えられた役割を正確に「テイク」できなければならない。そのような能力を本稿では「役割取得力」と名づける。

第三に、役割期待認知と役割取得の土台となるのが、他者と自己の立場と役割を背景や文脈とともに理解・咀嚼できる能力および役割自体の理解であり、これを「役割認知力」と呼ぶこととする。

第四に、実際に役割を上手く演じ、ゴッフマン（Goffman, 1959）の言う自己呈示（self-presentation）や印象操作（impression management）を効果的に行う能力を「役割演技力」と呼ぶ。

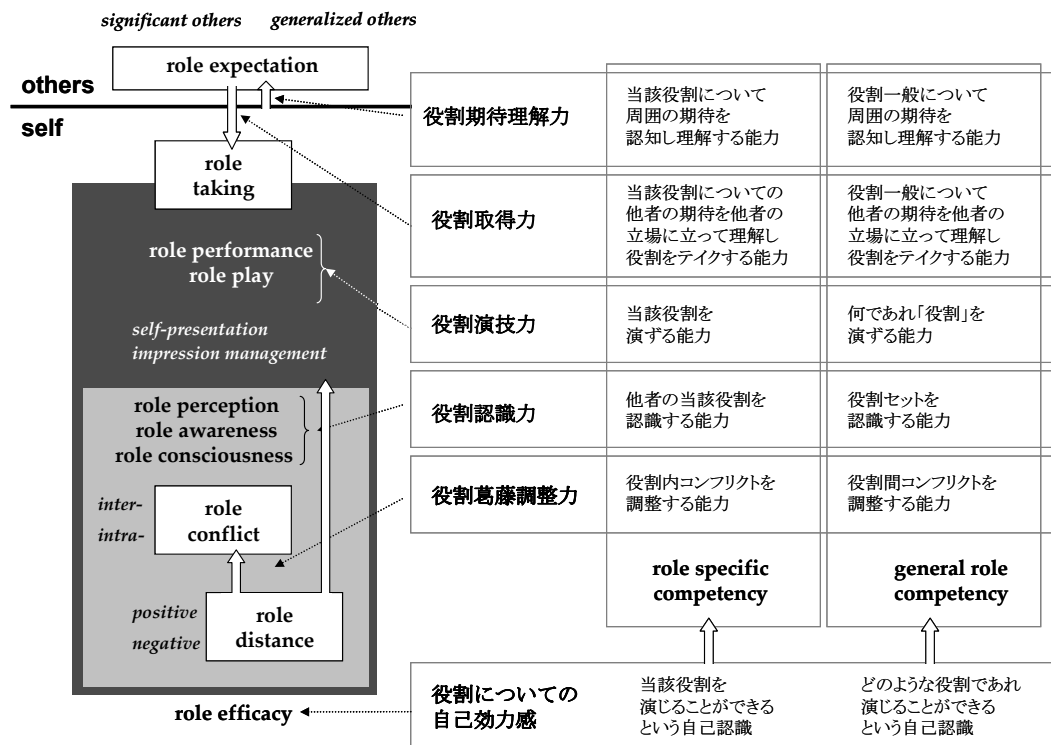
第五に、役割を全体として上手く演じるためには、ロール・コンフリクトに対処する能力が必要である。本稿においてはこれを「役割葛藤調整力」と呼称する<sup>5</sup>。

前項で導入したロール・スペシフィック・コンピテンシーとジェネラル・ロール・コンピテンシーの分類は、これら5つの下位カテゴリーとそれぞれ組み合わせることが可能である。

#### 4.3 ロール・スペシフィック・エフィカシーとジェネラル・ロール・エフィカシー

ロール・エフィカシー（role efficacy）は、ロール・コンピテンシーについてのセルフ・エフィカシー（self-efficacy：自己効力感）である。セルフ・エフィカシーはバンデューラ（Bandura, 1995, 1997）によって「これから起こるであろうとみられる状況をマネージするのに必要な一連の行為を組織化し実行することについての自分の能力についての信念」と定義されている。ロール・エフィカシーは、ロール・コンピテンシーとロール・パーセプションにまたがる概念であると考えられる。

前述したとおり、役割を効果的に遂行することができるという自己認識がロール・エフィカシーであるが、この概念についても、特定のロールを遂行することについての自己認識である「ロール・スペシフィック・エフィカシー（role specific efficacy）」とどのようなロールであっても遂行することについての自己認識である「ジェネラル・ロール・エフィカシー（general role efficacy）」に分けて考えることが可能である。これらの関係を図2に示す。



(出所) 筆者作成

図2 ロール・コンピテンシーとロール・エフィカシー

## 5. ロール・パーセプションとロール・エフィカシーに関する予備調査

### 5.1 予備調査の概要

以上の問題意識をもとに、ロール・パーセプションとロール・エフィカシーに関する予備的な調査を行った。

調査：役割意識に関する予備調査（2012）

調査日時：2012年8月22日 調査場所：東京

調査対象：首都圏在住の企業勤務者。

質問表の回収数は420、うち有効回答数は401（有効回答率95.5%）

所属部門：企画部門127人、営業・マーケティング部門90人、技術・開発部門48人、

情報部門27人、人事部門19人など

平均年齢および所属部門の男女別構成比については、表3の通りである。

表3 予備調査の対象者

	有効回答		平均年齢 (歳)	企画	営業	技術	情報	経理	人事	調達	法務	その他	その他
	人数(人)	構成比		経営	マーケティング	開発	(人)	財務		購買		不明	不明
男性	296	73.8%	33.2	34.8%	23.3%	11.8%	7.1%	4.4%	5.1%	2.0%	0.3%	11.1%	100.0%
女性	105	26.2%	34.4	22.9%	20.0%	12.4%	5.7%	4.8%	3.8%	3.8%	2.9%	23.8%	100.0%
合計	401	100.0%	33.5	31.7%	22.4%	12.0%	6.7%	4.5%	4.7%	2.5%	1.0%	14.5%	100.0%

(出所) 役割意識に関する予備調査 (2012) より筆者作成

場面を特定しないセルフ・エフィカシーは一般性セルフ・エフィカシー (General Self-Efficacy : GSE) と呼ばれ、より長期的な視点で人間の行動に影響を与えるとされる (杉浦・枝川 2012)。本調査においては、回答者に対してはショルツら (Scholz et al. 2002) が用いた一般性セルフ・エフィカシーに関する質問10項目 (表4) に加え、役割に関する質問2項目を加えた質問票を配布した。

役割に関する第1の質問 (Role 01) はロール・スペシフィック・エフィカシーを想定したロール・パーセプションに関する質問であり、第2の質問 (Role 02) は、ジェネラル・ロール・エフィカシーに関する意識を問うたものに近いと考えられる。回答方法については、1を「まったく当てはまらない」、4を「まったくその通り」とする4段階のリッカートスケールを用いた。

## 5.2 予備調査の結果

まず、合計12の質問項目について、男女別および合計について、平均値と標準偏差を求めた。「私はきっと自分のゴールを達成すると思う」や「問題に直面したときには、いくつかの解決策を考えることができる」といった質問項目において、男女とも一般性セルフ・エフィカシー (GSE) を問う各質問に対する平均値が高かったのに対して、ロール・パーセプションに関する質問に対する回答の平均値は低く、なかでもジェネラル・ロール・コンピテンシーを問う質問 (Role 02) については、男女共に最も低い点数 (2.37) となった<sup>6</sup> (表4)。

表4 ロール・コンピテンシーとセルフ・エフィカシーに関する予備調査の結果

		平均値			標準偏差		
		男性	女性	合計	男性	女性	合計
一般性 セルフ・ エフィカシー	GSE 03	私はきっと自分のゴールを達成すると思う。					
	GSE 08	問題に直面したときには、私はいくつかの解決策を考えることができる。					
	GSE 01	十分に努力すれば、私はいつも難しい問題を何とか解決できる。					
	GSE 04	予想外のことが起こっても、上手く処理できる自信がある。					
	GSE 09	トラブルに巻き込まれたときでも、私はよい解決策を考えることができる。					
	GSE 06	もし必要な努力をすれば、私はほとんどの問題を解決することができる。					
	GSE 02	もし反対があっても、自分が望むやり方や方法を見つけることができる。					
	GSE 05	私は困難な状況に対処できるので、不測の事態にも対処できる。					
	GSE 07	ストレス対応力があるので、困難な状況に直面しても落ち着いていられる。					
	GSE 10	何が起きても、私は状況をハンドルする (統御する) ことができる。					
ロール・ エフィカシー	Role 01	私はものごとを行うときに意識して役割を演じている。					
	Role 02	私はほとんどの役割を上手く演じることができる。					

(出所) 役割意識に関する予備調査 (2012) より筆者作成

次に、最尤法を用いて因子分析を行った。生別による違いがないことを確認するため、男女別および合計についてそれぞれ行い結果を比較した。プロマックス回転を用い、いずれも5回の回転で類似する3つの因子に収束した。

まず、男性・女性・合計のいずれにおいても、ロール・コンピテンシーに関する2つの質問については、GSEに関する質問項目とは独立したファクターとして抽出された。次に、性別による顕著な差は見られず、男女いずれにおいてもほぼ同様の結果となった。第一の因子は、「困難な事態（GSE 05）」「予想外のこと（GSE 04）」「トラブル（GSE 09）」「何が起きても（GSE 10）」などに関連するもので「状況対応力」と名づけた。第二の因子は、「努力をすればできる（GSE 06）」「十分に努力すれば（GSE 01）」「ゴールを達成すると思う（GSE 03）」などに関連するもので「努力と目標達成」と名づけた。第三の因子は「役割」に関する2つの項目（Role 01, Role 02）である。なお、役割に関する2つの質問項目間およびそれらの質問項目とGSEの総合点（GSE Total）は、いずれも0.1%水準で正の相関を示している（表5）。

表5 役割に関する予備調査の結果因子分析および相関分析

男女計 n= 401				男性 n= 296				女性 n= 105			
	因子				因子				因子		
	1	2	3		1	2	3		1	2	3
GSE 05	.796	.464	.215	GSE 05	.844	-.071	.011	GSE 08	.717	-.094	-.138
GSE 04	.781	.442	.197	GSE 04	.836	-.033	-.064	GSE 09	.694	.031	.067
GSE 09	.671	.418	.276	GSE 09	.635	.047	.010	GSE 10	.657	-.030	.106
GSE 10	.587	.413	.250	GSE 10	.483	.149	.000	GSE 05	.611	.259	-.072
GSE 07	.524	.331	.306	GSE 07	.444	.126	.088	GSE 07	.564	-.194	.111
GSE 08	.453	.271	.276	GSE 08	.358	.035	.154	GSE 04	.501	.239	.037
GSE 06	.404	.812	.157	GSE 02	.265	.249	-.082	GSE 06	-.166	.784	-.027
GSE 01	.485	.731	.239	GSE 01	.020	.805	-.022	GSE 01	-.099	.643	.238
GSE 03	.484	.589	.176	GSE 06	-.036	.801	-.020	GSE 02	.063	.628	-.103
GSE 02	.398	.428	.116	GSE 03	.195	.469	.067	GSE 03	.097	.557	-.063
Role 02	.332	.202	.726	Role 01	-.085	.016	.917	Role 02	.015	-.008	.996
Role 01	.221	.171	.718	Role 02	.167	-.054	.535	Role 01	.034	-.020	.573

	Role 01	Role 02	GSE Total
Role 01 「私はものごとを行うときに意識して役割を演じている」	1	.531 **	.217 **
Role 02 「私はほとんどの役割を上手く演じることができる」	.531 **	1	.292 **
GSE Total 一般性セルフ・エフィカシー（GSE）01-10の合計点	.217 **	.292 **	1

（出所）役割意識に関する予備調査（2012）より筆者作成

注：\*\*.1%水準で有意（2-tailed）

## 6. おわりに：ロールを媒介としたプレイとゲームの関係

### 6.1 職場における「プレイ」と「ゲーム」の二項対立と相互浸透

ミード（Mead, 1934）が役割理論の嚆矢となった『精神・自我・社会（Mind, Self, and Society）』においてロール・テイキングの説明のために使った事例は、子供の「ごっこ遊び（play）」と「ゲーム（game）」であった。ミードはこれらを二項対立的に捉えた。

しかしながら、「ゲーム」と「プレイ」は必ずしも対立的であるだけの関係にあるわけではない。特にビジネスの文脈において「プレイ」と「ゲーム」は相互浸透しつつ相互補完しあっていることが観察される<sup>7</sup>。たとえば、表面的にはプレイに見える「協力」においては、どの程度有効に協力関係を維持できるかという「協力という名のゲーム」が行われている。逆に、表面的にはゲームに見える「競合」においては、どの程度フェア・プレイが求められるかという「競合という名のプレイ」が行われている。そして、本来相反する「ゲーム」と「プレイ」の間を媒介するものが「ロール・コンピテンシー」である。「ロール」はプレイするものでありゲームは「コンピート」するものであるが、ロール・コンピテンシーの中にはその双方の概念が包含されている（表6）。

表6 職場におけるプレイとゲームの二項対立と相互浸透

		プレイ		ゲーム
組織間	ポジティブ	協調・協力・協業	⇔	競合・競争
	ネガティブ	談合		出し抜き合い・騙し合い
組織内（職場）		役割分担・協力		社内競争
相互浸透		協力という名のゲーム		競合という名のプレイ
		ロール・プレイを通して ゲームを行う	→ ←	ロール・プレイを通して プレイを行う
		ロール・コンピテンシー		

（出所）筆者作成

職場という空間にはいくつかの特徴がある。まず、その場においてメンバーは同じ目標に対して相互に協力しあいつつ同時にパフォーマンスを競いあう。次に、参加者はパフォーマンスする主体でありつつ相互に観察し合い、影響を与え合う。さらに、そのような空間においては、全員が「シナリオ通りのプレイ」と「勝負としてのゲーム」に同時に参加している。職場が一義的には役割遂行を行う場であることを考えると、与えられたロール・プレイの能力は重要なコンピテンシーとなるが、同時にビジネスにおけるゲームにおいて成功をおさめる必要がある。それらを同時に満たすためには、全体としてのゲームの成り立ちを熟知しつつ上手く振る舞い立ち回ることが求められる。それが職場という特殊な場における「ジェネラル・ロール・コンピテンシー」の本質のひとつであるということも可能であろう。

## 6.2 本稿の限界と今後の研究の方向性

本稿においては、一般的な役割を巡る社会科学の枠組みと職場におけるコンピテンシーの議論を接合することを通じて、職場における役割に関する考察を行い、ロール・コンピテンシーについての二つの類型を示した。職場においては、個別のプレイとゲームに参加しつつ、一般的なレベルのプレイとゲームにも参加しているのである。したがって、個別と全体の両方の世界観を持ってロール・プレイすることが、職場という劇場における真のロール・パフォーマンスをあげることにつながると考えられる。し

かしながら、ジェネラル・ロール・エフィカシーを持つことが容易ではないことは、予備調査の結果が示している通りである。

本稿の限界は、調査による裏づけが予備的なものに留まっていることである。特に、役割について直接的に言及した質問項目はごく限定的に過ぎない。今後は、本稿で展開した理論的フレームワークの精緻化を行うと共に、より多い質問項目を用いた調査を行いたいと考えている。それを土台として、組織におけるメンバーが与えられた役割をどのように認知し自分たちの世界観をどのように構築していくかについて、発展的に考察を継続したい。

#### 注記：

- 1 職場における役割に関する用語としては「オキュペーション・ロール (occupational role)」を用いる場合もある (Heard, 1977 など) が、本稿においては単に「ロール」と表記する。
- 2 ゴッフマンは、ドラマツルギー (dramaturgy) の概念 (Goffman, 1959) によって日常生活 (daily life) において人々が共存する場面 (co-presence) における固有の秩序を研究対象とした。ゴッフマンは、ひとの出会いの構造の核心的因子は「状況に対して単一の定義を維持すること」であり「そのような定義は無数の潜在的定義のただなかで維持されなければならない」としている。
- 3 原文は “this ‘effectively’ expressed pointed separateness between the individual and his putative (commonly accepted) role” (Goffman, 1961: 108) である。
- 4 原文は “When needed skills and knowledge are available at the right time, the organization benefits and its employees experience an increased sense of self-worth and economic well-being. (Beer et al, p.19)”
- 5 ひとつの役割における期待の違いなどを調整する能力は、役割内 (inter-role) コンフリクトに対応する能力であり、スペシフィック・ロール・コンピテンシーとのかかわりが強いと考えられる。異なる役割間の関係をマネージする能力は、役割間 (inter-role) コンフリクトに対処する能力であり、ジェネラル・ロール・コンピテンシーとのかかわりが深いと考えられる。
- 6 「ほとんどの」という文言が質問に含まれることが低い平均値につながった可能性も否定しきれないが、得点の高い GSE 項目にも「きっと」「いつも」「上手く」といった形容詞が含まれることから、この懸念についてはある程度緩和されていると見てよいと考える。
- 7 同業間の競合はビジネス・ゲーム (business game) であり、勝つための計画はゲーム・プラン (game plan) と呼ばれる。職場内部においては「出世競争」というゲームが行われる。その一方で、職場は本来的に協力する場所であり、企業間においても協業の体系ができていく。また、本来競合すべき組織の間で談合が行われることもある。ビジネスがシナリオに沿って動くこのような側面はプレイと呼んでも良いであろう。

#### <参考文献等>

- Bandura, Albert (1995) “Self-Efficacy in Changing Societies”, Cambridge University Press, 本明寛他訳 (1995) 『激動社会の中の自己効力』金子書房。
- Bandura, Albert (1997) “Self-Efficacy: The Exercise of Control”, Freeman.
- Beer, Michael; Spector, Bert; Lawrence, Paul R.; Mills, D. Quinn; Walton, Richard, E. (1984) “Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program”, 梅津祐良訳 (1990) 『ハーバードで教える人材戦略』日本生産性本部。
- Berger, Peter L; Luckmann, Thomas (1966) “The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge”, Doubleday, 山口節郎訳 (1977年) 『日常世界の構成 —— アイデンティティと社会の弁証法』新曜社/新訳山口節郎訳 (2003年) 『現実の社会的構成 —— 知識社会学論考』新曜社。
- Blumer, Herbert (1969) “Symbolic Interactionism: Perspective and Method”, Prentice Hall, 後藤将之訳 (1991) 『シンボリック相互作用論 — パースペクティブと方法』勁草書房。
- Coser, Rose L. (1966) ‘Role Distance, Sociological Ambivalence, and Transitional Status Systems’ *American Journal of Sociology*, The University of Chicago Press.
- 藤本哲史 (2009) 「ワーク・ライフ・バランスと企業組織への課題」、佐藤博樹編『人事マネジメント』叢書・働く

ということ」ミネルヴァ書房。

- Goffman, Erving (1959) “The Presentation of Self in Everyday Life, Doubleday”, 石黒毅訳 (1974) 『行為と演技—日常生活における自己呈示』誠信書房。
- Goffman, Erving (1961) “Encounter”, 佐藤毅・折橋徹彦訳 (1985) 『出会い—相互行為の社会学』誠信書房。
- Heard, Cynthia (1977) ‘Occupational Role Acquisition: A perspective on the Chronically Disabled’, *American Journal of Occupational Therapy*, Vol 31, No.4, pp.243-247.
- Hughes, Everett C. (1956) ‘Social Role and the Division of Labor’ *The Midwest Sociologist*, Vol. 18, No.2, pp.3-7.
- 栗原孝 (1983) 「役割能力論の考察—J・ハーバーマスの人格論によせて」『社会学評論』Vol. 34, No.3, pp.309-32.
- Mead, George H. (1934) “Mind, Self, & Society—from the Standpoint of a Social Behaviorist”, Morris, Charles W. (Ed.), University of Chicago, 河村望訳 (1995) 『精神・自我・社会』(デューイ＝ミード著作集6) 人間の科学社。
- Merton, Robert K. (1957) “The Role Set: Problems in Sociological Theory”, *British Journal of Sociology*, Vol. 8, No.2, pp.106-120.
- 太田隆次 (1999) 『アメリカを救ったコンピテンシー』経営書院。
- Scholz, Urte; Gutiérrez Doña, Benicio; Sud, Shonali; Schwarzer, Ralf (2002) ‘Is General Self-Efficacy a Universal Construct? Psychometric Findings from 25 Countries’, *European Journal of Psychological Assessment*, Vol 18, No.3, pp.242-251.
- Stebbins, Robert A (1969) ‘Role Distance, Role Distance Behaviour and Jazz Musicians’, *The British Journal of Sociology*, Vol. 20, No.4, pp.406-415.
- Strauss, Anselm, L. (1959), “Mirrors & Masks: The Search for Identity”, Free Press (1997, Transaction Publishers, 片桐雅隆監訳 (2001) 『鏡と仮面』世界思想社。
- Sugiura, Masakazu; Reiji Otaki; Hiroyoshi Umezumi (2010) “Fundamentals of Human Capital Management for Asian Global Companies”, Marshall Cavendish.
- 杉浦正和, 枝川義邦 (2012) 「大企業の先端技術研究者の一般性セルフ・エフィカシー」『早稲田大学国際経営研究』Vol.43, pp.81-96.
- 富永健一 (1995) 「行為と社会システムの理論——構造—機能—変動理論をめざして」東京大学出版会。
- Ulrich, David (1997) “Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results” Harvard Business Press, 梅津祐良訳 (1997) 『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター。
- Weick, Karl E. (1969) “The Social Psychology of Organizing” Addison-Wesley, 遠田雄志訳 (1997) 『組織化の社会心理学』文真堂。