

Anyone who has never
made a mistake has
never tried anything
new. Einstein



I. 業務適性と適材適所の判定

適性とは『可能性』の大小をいう

適性(aptitude)とは、個人の『可能性の大小』を問題にする言葉である。換言すれば、個人がある一定の仕事の効果的に遂行する可能性が、どの程度期待できるかを示す能力や特性のレベルをいう。すなわち適性とは、個性的な能力であり、その人のもつ潜在的な可能性である。能力的な側面では、知能レベルや特殊才能（芸術的才能やスポーツ）、特性の側面では、気質・性格・態度のパーソナリティの特徴や、興味の方向などである。これらは学習や職務に必要な知識・ノウハウや技能（スキル）の習得にとって、いわば土台ないし骨組みのような働きをするものと考えられる。要するに仕事における面からいうと、どの仕事に向くかという可能性の土台を洞察することである。したがって、現在および将来の可能性を予見するものとして、これらの土台の程度を客観的に把握しようとするのが、各種「適性診断テスト」の狙いである。テストの結果『適性あり』というのは、その仕事について場合、失敗や事故を起こすことが少ないや、同じ条件で学習すると、平均レベルより上達が速いなどの可能性を、他の仕事よりはプラスの方向に予測できるということである。

適性の高い仕事は、いわゆる適職であり、個人のもつ能力と特性から正しく結論づけられた適職ならば、その成功率は高いと判断できる。

適職に就けるのが適材適所

この適職を、会社における具体的な仕事に照らしあわせてみて、どの仕事に適しているのかを決めるのが「業務適性」のテーマである。業務とは、具体的な仕事の内容と範囲を決めた職務を、共通のモード（態様）でまとめ大別分類した職種の職務群をいう。例えば、秘書・受付・接客・連絡・渉外・店員・サービスなど、対人関係対応能力が適性のポイントとなる職務群は、対人的業務という枠でまとめる事ができる。このうち仕事の手順やシステムが、ほぼマニュアル化できるのが定型的業務の範囲にも入るのである。個々の職務は、会社の業態の違いや業務内容の変化に伴って多様化し、多岐にわたって細分化されている。これら多くの職務について、個別的な適性を予見することは、不可能ではないにしても、共通的要素で括ることができる

業務別のレベルで把握するほうが、現実的な信頼性があるといえる。この業務適性の把握によって、個人ごとの適職を見つけ、適した仕事・職場（部署）に配属する選考プロセスが、適材適所の判定、すなわち「適性配置」の原則である。

本テストの目的は、対象者一人ひとりの業務適性を的確に診断し、それぞれの適材適所を判定することによって、人材としての適性能力を十分に活用し、業績向上に寄与することにある。

テストの構成と測定尺度の内容

適性は性格によって決まる

ここで問題となるのは、業務適性を客観的に診断する具体的な方法論である。人それぞれの個人的な適性を、実際にどう計測し客観化するかという測定方法の問題である。適性を測る上で、最も重要なポイントは、その人の性格との関連である。性格とは、個人に内在化されたマネジャーであり、仕事の向き不向きも、この内なるマネジャーによって左右される。性格にフィットしない仕事は、いくら能力があっても十分な成果は期待しえない。適職とは能力と性格の掛け算と言えるが、能力（知能）以上に性格との関連が深い。例えば、「数学がよくできる」ということと、「数字が好きだ」ということは、とりわけ性格の診断においては別の内容である。いくら数学ができて、細かい数字を扱うのが嫌いな外向性タイプの人は、経理に入っても長続きしないし、大成もしない。

能力的にできるということと、好き嫌いとは必ずしも関連しない。いくらうまくできて、好きでない仕事は適職とはいえない。興味の持てないことをやっても、自分を活かすことができないし、なかなか満足感も味わえない。嫌な仕事は、続けること自体が苦痛であり、有害ストレスの発生源にもなる。これが性格に適しているかどうかのポイントである。

しかも、性格は仕事の上で価値の高い能力でもある。その典型が性格の変容部分である態度面の態度能力といえよう。

性格適性を特性分析で数値化

自分の性格・態度の特徴を言葉で表現したのが「意見」である。意見は、設問に対する回答によって「はい・いいえ」の賛否が判別でき、その数によって数値化することができる。

性格・態度の基本的な傾向を意見に還元し、それに対する回答の違いを見るわけであるが、設問と回答の間に、人それぞれの態度が仲介変数として作用する。この仲介変数の個人的な差異を、量的に測定することによって、性格適性の程度を診断するのが「質問紙法」による客観的集団テストの原理である。

したがって、性格適性を測る『ものさし』（測定尺度）として、日常の具体的な業務に必要な性格特性を抽出し、それぞれの特性に対する仲介変数の量的変化を明確にする『仕掛け』が、設問構成に施されている。業務の効果的な遂行に必要な特性項目として、次の12特性を選び、各特性ごとに10問ずつ、計120の設問を配した。設問は質問文ではなく、すべて明快な断定文で構成し、回答方式も「はい・いいえ」だけの強制式2件法を採用した。業務適性を多角的に分析する測定尺度としての特性は、次のような内容を含んでいる。念のために付言すれば、性格特性は反対方向にも意義があり、その両面性を考察する必要がある。このため本テストでは各特性ごとに反対特性を設け、両面性の幅を明示している。



職種とは

- ①職業や職務の種類。国家公務員、弁護士、建築家、銀行員、セールスマン、プログラマー、旋盤工など。また「建設業」など業種を指す場合もある。
- ②職業上の仕事の種類を縦割りに区分した名称。事務職の場合、総務、人事、経理、購買など、「課名＝職種」となるケースも多い。

業務とは

職種②の内訳・中身であり、仕事の機能に重点を置いた分類。情報処理職種の場合には、システム開発、システム管理・運用などである。また経理では予算策定、決算業務、資金管理などが業務となる。

職務とは

事業目的を達成するため、各職位に与えられた仕事の範囲と役割であり、その役割分担を果たすための仕事の内容をいう。職務は環境変化の影響を受け、また本人の適性能力に左右される部分が大きく、その範囲・内容・レベルなどは流動的である。したがって職務は、業務を担当者に割り当てた当面の仕事と理解してもよい。

II. 12特性の内容と反対特性の意義

①【行動性・非行動的】

言うだけでなく、自分の体を使って行動する身体的活動性と、それを喚起する決断力とのバランスを評価する尺度である。高得点者ほど決断が早く活動的で、何事も気軽に『まずやってみよう』とする自発性が高い。理屈を言う前に行動するほうだから、多少軽率な面も見られるが、機敏な行動力を要請される営業的業務などには不可欠の特性である。試行錯誤的ではあるが仕事は速い。非行動的になるほど、行動することに対するためらいと、対人的な気遣いがあり、決断が遅くなりなかなか実行に移れない。腰が重く鈍重で、仕事ぶりもノロノロ運転になりがちである。反面、不活発な面が穏やかで落ち着いた印象を与える。冷静で几帳面なタイプも多く、定型的業務には安全性の点から見て、あまり行動的でないほうが適性があるといえる。

②【持続性・断続的】

すべての業務に必要な特性で、中でも営業的業務や事務管理などの定型的業務には不可欠の要素である。面倒なこと、手間のかかる仕事、また逆に単調で変化に乏しい仕事でも、最後まで几帳面にコツコツやれるかどうかの粘り強さを見る。高得点者ほど、何事も根気よく、丹念にやり遂げていこうとするタイプで、忍耐力に優れている。多少仕事のスピードは遅いが、仕上がり丁寧で完成度も高い。得点の低い人は、根気に欠けるので、集中力が断続的になりがちで、仕事ぶりにムラが出やすい。瞬発的なスピード感があり、仕事はてきぱきと能率的にこなすが、それが長続きせず、竜頭蛇尾になりがちである。反面、細かい事や過去に拘泥しないので、屈託がなく軽快で、臨機応変な状況適応性に優れている。

③【指導性・服従的】

対人関係において、自己の優位性を確認しながら、周りに対しリーダーシップを発揮できるかどうかを見る。高得点者ほど、自己信頼性（自信）が強く、競争的かつ攻撃的に行動する。自立心も強く、独断的で支配性が目立ち、権威的に振る舞うので、反発を招きやすい。その反面、あまり批判を気にせず、臨機応変に影響力を駆使するなど、対人関係対応力に優れている。得点が低く服従的なタイプの人は、上司の命令・指示に従順で、妥協的に動く。自己主張が弱く、遠慮がちに振る舞い人に対し謙虚な態度で接していく。組織・集団の意志に忠実で、規範・規則に対しても素直である。反面、何事にも受動的で、周りに対し依存的になりやすく、指示待ちをしながら、大勢順応的に考え、人目につかないよう行動する傾向にある。

④【挑戦性・安定志向】

期待されている以上の目標達成にチャレンジし、常に新しい課題に取り組んでいく積極性と動機づけの強さを評価する。高得点者ほど、野心的な目標を掲げ、その実現に向け競争的に挑戦する意欲が強く、やる気満々でバイタリティに溢れている。上昇志向が強く、負けず嫌いで、結果が見通せないむずかしい仕事にも、勇敢に飛び込んでいく大胆さがある。得点の低い人は、人並主義の安定志向で、目標もほどほどのレベルに置いて『遅れず休まず働かず』の消極的で保身に気を遣う。不透明で見通しがきかず、不安とリスクが予想される局面では人の後につき、なるべく目立たないように動く。多くの場合、『負けるが勝ち』の態度をとり、傷つくことを恐れる傾向が強い。

⑤【共感性・批判的】

人間関係を円滑に展開していくために必要な、情緒的触れ合いの強さと、同情的やさしさの度合いを見る尺度である。他人指向的な外向性タイプは、この共感性が高く出るのが特徴。高得点者ほど気立てがよく、人に親切で思いやりがあり、順応的



You can't get away from yourself by moving from one place to another. by Ernest Hemingway

である。感情表現が豊かで、人との接触が多い仕事や人目を引く場面を好み、協調的でよく気がきく社交家である。のんきなお人好しで、人を信じやすく、涙もろくて情に流されがちになる。得点の低い人は、内閉的で打ち解けにくく、冷淡で疑り深い。人間より物を好み、かたくなで情に流されるようなことはない。堅苦しく超然とした態度が目立ち、人に対し批判的で妥協したがないしたたかさがある。人との間合いをとって接し、他人行儀の姿勢を通す。

⑥ 【安定性・気分性】

感情的に落ち着きがあって、気分の浮き沈みが大きくなく、対人的なトラブルが少なくてすむかどうかを見る。安定性高得点者ほど、情緒的な落ち着きがあって、自我が強く、気分変化の波は小さい。沈着冷静で我慢強く、感情的に走りすぎるほうでないから、対人的なトラブルも少ない。自律的で意志が固く、現実を直視しながら、温厚で穏健な態度を示す。感情を相当強く抑制しているだけに心のわだかまりも多くなりがちである。得点の低い気分性傾向の人は、感情に素直で表情も豊かである反面、感情的になりやすく、気分的なムラの多いお天気屋である。自我が弱く情緒的に不安定なので、周囲の雰囲気に影響されやすい。喜怒哀楽の波が大きく、移り気で、衝動的な行動が目立つ。

⑦ 【独自性・協調的】

人真似を避け、自分のやり方でオリジナリティを発揮し、主体的に行動する自主性の度合いを見る。創造性との関連が深い特性である。高得点者は、独立自尊の気概が強く、自己決断的に自己流を通し、自主的に行動する。発想も個性的で、周囲への関心が低く、自分の考えに賛同や支持を求めない。周りに対し支配的ではないが、独創的で自立性が強いだけに協調性に欠け、孤立する傾向も強い。得点の低い人は、行動にも決断にも仲間を欲しがる集団指向型で『みんなと一緒に』という協調派。自分一人で決断するのは苦手で、優勢な意見には付和雷同しやすい。自分のやり方を通すより、人真似を好み、仲間の支持を得ようとする。集団規範には素直に従い、自己主張するより大勢に順応して妥協的に振る舞う。

⑧ 【革新性・常識的】

現状維持に安住することなく、現実を否定し、新しいビジョンのもとに既成秩序を改革しようとする意欲の程度を見る。高得点者は、新しい事に強い興味を抱き、自由主義的なやり方でその実現に向けての実践を、実験的にスタートさせようと試みる。現在の秩序・体制や権威に対しては懐疑的で、現状変革に伴う不都合には寛容である。安定より変化を好み、好奇心が強い。得点の低い人は、常識を重んじ、新しい考えや試みには用心深く、ためらいがちである。因習的であっても、既成観念を尊重し、現状維持に居心地のよさを感じている。急激な変化が予想される改革には強い抵抗感を抱き、バランスのとれた安定の維持に努める保守派である。予測しにくい変化より、平穏な日常性に重きを置いている。

⑨ 【思考性・直観的】

常に問題意識をもち、現状を分析しながら、計画を練り上げていく集中的思考力の程度を見る。自己を内省的にみつめる内向性タイプは、この得点が高く出る傾向にある。高得点者は、物事を分析的に見て論理的に結論を導こうとする。何事についても思慮深く、本質までつき詰めて熟慮し、計画を綿密に練り上げる。行動するより考えることを好み、自分自身についても内省的に考え、自制的に振る舞う慎重さがある。得点の低い人ほど思考の持続性に欠け、物事を深くつき詰めて考えようとはしない。じっくり考える前に、いいと思ったらすぐ実行に移すほうで、結論の出し方もかなり短絡的である。反面、直観力に優れ、経験的な判断による決断に重きを置き、機敏に行動する。

⑩ 【柔軟性・信念的】

固定観念に捉われない自由な発想と、状況変化に対応できる態度変容のフレキシビリティの程度を把握する尺度である。高得点者は、状況変化に際し要領よく、臨機応変に即応する柔軟さがある。物事を客観的・多角的に見て、現実的かつ打算的に判断する。ものの見方は複眼的で多様性に富んでいるが、それだけに一貫性に欠ける面もあり、気持ちの切り替えも早い。得点の低い人は、ものの見方が主観的で、状況変化にも態度を変えようとしにくい堅さがある。考え方は信念的で、一貫性があり、自分の決断を頑固に守り、融通がきかない。物事をいろいろな観点から眺めて客観的に分析しようとするより、たとえ独善的であっても、自分の信念に従って出す結論に重きをおく『したたかさ』がある。

⑪ 【感受性・合理的】

刺激に対する印象の強弱と、環境変化の兆しを敏感にキャッチする感覚的鋭さ・繊細さのレベルを測定する尺度である。高得点者は、神経が繊細で感じやすく、ちょっとした刺激や状況の変化にも鋭敏に反応し、鮮烈な印象を心に映す。情報センサーとしての感覚が冴え、変化の本質も敏感に嗅ぎとるシャープさがある。それだけに心象イメージも多彩で、想像力も豊かである。反面、不意打ちのショックに弱く、傷つきやすい脆さが目立つ。得点の低い人、合理性の強い理性派は、物事を論理的に分析して、客観的に判断する冷静さがある。不確実な感覚的印象より、機能的な実用を重んじ、徹底した現実主義を貫く神

経の図太さが見られる。状況変化もあまり気にせず、自分の経験則に従って対応する。人の気持ちにはかなり無神経で、デリカシーの足りない面も目立つ。

⑫ 【慎重性・即断的】

何事に対しても、事前に注意深く考えて、計画的に仕事を遂行していくかどうかを見る。ただしこの特性は、業務および課題の違いによって、評価が対照的に二分される両価性に特徴がある。高得点者は内向性タイプに多く、自己抑制的で生真面目。何事にも用心深く構え、自分を過信せず、よく見通しをつけてから動く。心配性で考えすぎの気味もあり、概して悲観的にものを見て、優柔不断に陥りやすい。無口で陰気な印象を与えるが、信頼性は高い。得点の低い人は外向性が多く、快活で屈託がなく、思い切りがよい。昂揚性が高く調子に乗りやすいので、思ったことをすぐ口に出したりして軽率短慮な面も目立つが、後くされのない大らかさと気楽さがあって、周りの人気は高い。気が速く一人合点することが多いだけに、出たところ勝負になりやすく、計画も楽天的で詰めが甘い。

【各特性の対照的特徴】

①	行動性	活動的 決断的	気軽さ 実行力	落ち着き 優柔不断	控え目 鈍重	非行動的
②	持続性	根気よい 辛抱強い	丹念 執念	屈託がない 集中的	軽快 中途半端	断続的
③	指導性	支配的 自立的	独断的 自己信頼性	受動的 従順性	依存的 従属的	服従的
④	挑戦性	競争的 意欲的	攻撃的 自発的	現状維持 防衛的	人並み 消極的	安定志向
⑤	共感性	同情的 お人好し	情緒的 社交的	疑り深い 警戒的	冷淡 人が悪い	批判的
⑥	安定性	温厚 冷静	我慢強い 自我が強い	感情の 移り気	お天気屋 情緒不安定	気分性
⑦	独自性	個性的 独創的	自分流 単独的	集団指向 順応的	妥協的 協力的	協調的
⑧	革新性	現実否定 新規性	破壊的 試行錯誤	固定観念 現実的	保守的 前例主義	常識的
⑨	思考性	思慮深い 理屈っぽい	計画的 分析的	衝動的 大雑把	勘がいい 気が早い	直観的
⑩	柔軟性	臨機応変 要領がいい	打算的 適応性	頑固 主観的	融通がきかない 意地っぱり	信念的
⑪	感受性	敏感性 繊細 感覚的	神経質 鋭い	理性的 シンが強い	図太い 冷徹	合理的
⑫	慎重性	用心深い 行動遅延	心配性 自制的	軽率 気楽	詰めが甘い 決断が早い	即断的

III. 診断システムと作為的回答対策

12特性の対立的概念でも評価

テスト実施後（所要時間10分以内）、「性格特性格得点」が表示される。得点は特性項目の左右両方向に10点満点。

例えば、第2特性項目の「持続性」得点が6点の場合、その反対の項目である「断続的」得点が4点と表示される。すなわち12特性それぞれに、どちらの方向が強いか弱いか（特性の両面性の幅）が、棒グラフで一目瞭然にわかる仕組みになっている。

ということは、各特性ごとに10問ずつの設問が配されているが、「はい」と答えても「いいえ」と答えても、どちらかの方向に得点されるわけである。これまでのテストでは、測定対象の特性項目に妥当する回答だけが加点されるようになっていたが、本テストはすべての項目に反対概念を設け、左右両方向にどれだけ偏向しているかを見るようになっている。但し、各特性が常に10点とは限らない。後で詳述するが、ウソの回答をした場合などには、得点入力段階で減点されるようプログラムされているからである。

次に12特性の得点分布の結果から「外向・内向性ポイント」が表示される。これも外向性か内向性かの範囲が、棒グラフで認識できるようになっている。性格傾向を知るには、外向・内向の2分法で把握するのが、もっとも理解しやすい方法である。外向・内向とふたつに分けても、その傾向の強弱は『程度の問題』であるから、外向性ポイント何点というより、幅をもたせて表示するほうが妥当性は高いといえる。

多くの場合、一方向に偏ってしまうより、多少の差で左右にバランスよくになっているが、典型的なタイプでは、片方に7点以上のポイントが出てくる。

では外向・内向それぞれの典型的な傾向を列举してみよう。それぞれが反対の傾向になる点が特徴である。もちろん多くの人は、程度の差こそあれ双方の傾向をあわせ持っていることはいうまでもない。

すべての仕事を5分類して総合診断

次の第3校階が「業務適性ポイント」の診断である。適性を12特性の尺度で分析し、その結果を集約統合した上で、結論として業務の適性レベル（具体的な適職の範囲）を、5種類の業務適性と「リーダー適性」について診断評価する。評価法は10点満点である。個々の職務は、会社の業態の進いや、業務内容の変化に伴って多様化し、多岐にわたって細分化されているが、すべての業種について次の5種類の業務群に大別分類できる。「業務適性」は、この業務分類に従って各得点が表示される。

各業務の内容とそれに必要な重点的特性との関連、およびその中に含まれる具体的な仕事・課業の範囲は、以下のとおりである。



①【定型的業務】

評価すべき特性は、持続性・慎重性・協調性・情緒安定性・服従性。

すでに集積された知識・情報・経験・スキル・ノウハウを共有することによって仕事のやり方が標準化され、定型化されている事務处理的な業務である。集団規範に忠実で、よく規則を守る協調性と、服従的な従順さ素直さが要請され、積極的な行動性よりも、几帳面で粘り強い持続性と慎重さが望まれる。代替のきく日常業務の大部分が該当し、補助的な周辺業務もすべて包含される。仕事の内容、進め方や判断は、マニュアル化することが容易であり、学習効果も期待しやすい。

適職の例 : 一般事務、ファイリング、文書整理、経理会計事務、伝票整理、単純作業、各種オペレーター、プログラマー、定型的調査、販売管理、顧客管理、保安管理、警備監視、運転手、配送業務、物流管理、校正、レジ担当、清掃業務

適職ポイント : 定型的でマニュアル化しやすい補助的な周辺業務。代替のきく日常業務の大部分が該当

②【対人的業務】

評価すべき特性は、直感的・共感性・柔軟性・情緒安定性。

対外的サービスを主義とする業務で、経済のサービス化・ソフト化とともに拡大の一途にある分野。

外食チェーン・飲食業、スーパー・デパート・一般小売店の流通関係、旅行代理店・観光サービス・運輸関係、美容、病医院などの接客業務が多い。不特定多数の顧客との対応を中核とする仕事だけに、「明るくて親切」「愛想がいい」「よく気がきく」「言葉遣いが丁寧でハキハキしている」といった好感度が決め手になる。したがって、共感性が高く社交的な外向性特性がキーポイントとなり〈態度能力〉としての対人関係対応能力によって評価される。

適職の例 : 受付・窓口カウンター業務、店頭販売、案内係、ウエイトレス、各種サービス・イベント案内、秘書・渉外連絡、各種相談係・アドバイザー、インストラクター、マネキン・モデル、ガイド、通訳、看護婦

適職ポイント : 不特定多数の顧客との接触・対応を中核とする職種。流通サービス、外食、運輸観光や各種メンテナンスの対外的サービス業務

③【営業的業務】

評価すべき特性は、持続性・挑戦性・直感的・柔軟性。

ユーザーニーズを開拓しながら、顧客を確保し収益をあげていく競争的な業務である。まず何より積極的な行動性と粘り強い持続性が要求される。それにサービスの要素が加わって、対人的業務も付随するから、フィーリングのよい〈態度能力〉のパフォーマンスも重要となる。ルートセールスやプロパー営業などの場合、定型化された部分もあるが、情報化システム化の発展によって、提案型のコンサルティング営業など非定型的な要素も加わってきて、業務が複雑かつ高度化しつつある。対人的業務に比べ、成果が数値化しやすいので、それだけに厳しい自己管理（規律性）と強い動機づけが不可欠となる。

適職の例 : ルートセールス、物流販売、訪問販売、広告営業、各種プロパー営業、保険外交員、電話セールス、顧客開発、エンジニアリングセールス、コンサルティング営業

適職ポイント : 販売を主とした競争的業務

④【非定型業務】

評価すべき特性は、独自性・革新性・柔軟性。

既存の知識・ノウハウ・スキルを、反復的に繰り返すだけのやり方では処理できない部分が多いので、まず柔軟な状況適応性が求められる。急激な変化に即応するには、臨機応変な行動性と決断力が要請されるので、自己信頼性と支配性も重視される。

適職の例 : 経営企画、人事労務、新事業開発、商品企画、マーケティング、資金計画運用、調査統計分析、応用技術・研究開発、営業企画開発、編集業務、コンサルティング、各種コーディネーター、ツアーコンダクター、司会者・アナウンサー、プロデューサー、システムアナリスト、SE

適職ポイント : スペシャリスト、スタッフ部門の知能集約型業務

⑤ 【創造的業務】

評価すべき特性は、革新性・思考性・感受性・柔軟性・独自性。

非定型的でかつ感性を武器とする創造的な仕事である。まず何より繊細でシャープな感受性と新しいことに対する軽快なノリが必要である。発想にもかなりの大胆さと、自由奔放なひらめきが要請される。

適職の例 : 設計・デザイン、レイアウト、イラストレーター、コピーライター、パタンナー、広告クリエイター、編集企画、美術・写真、室内装飾、演出家、漫画家、スタイリスト、色彩コーディネーター、イベント・ショー企画、ゲームソフト開発、音楽家

適職ポイント : 芸術分野と各種企画開発・R D部門、広告などに関する非定型的なシミュレーション業務

⑥ 【リーダー適性】

評価すべき特性は、指導性・挑戦性・行動性・持続性・革新性・柔軟性。

組織力の発揮は、各リーダーの器量によって決まる。組織活性化の前提は、メンバーの動機づけとリーダーシップの適切さにある。ここで評価するのは、チームリーダーとしての適性、すなわちリーダーシップの中身とそのパフォーマンスである。リーダーシップも、状況変化（時代・環境）に対応して機能しなければ、効果的に作用しない。ということは、メンバーに対する動機づけのモーメントが変わってきたからである。これまでのリーダーシップは目標達成機能（パフォーマンス）と集団維持機能（メンテナンス）の2方向で評価されてきた。しかしこれだけでは現代の若者には通用しない。仕事の中に『面白さ』の演出を加え、『楽しく』遊ぶような感覚を持ちこまないと、盛り上がってくれない。したがって、新しいリーダーのスタイル、ラインの管理職であれ、店長・マネジャーであれ、こうした態度能力を、いかに発揮しうるかによっても評価しなければならない。

適職の例 : ライン部門の管理者・各種リーダー

適職ポイント : リーダーシップ、フィーリング、バイタリティ、フレキシビリティなど多くが必要とされるような人を導く業務

診断コメントは2億4千万通りの変化

最後に「性格・態度面の傾向」として総合的な診断コメントが、自動的にアウトプットされる。コメント文は、12特性の得点分布に従って、きめ細かく書き分けており、その組み合わせの変化は2億4千万通り以上もあるので、確率的にいても同一の文章が出てくる可能性は少ない。ひとり一人の性格傾向が違う様に、コメントにも千変万化の多様性を持たせている。

コメントの内容は、それぞれの得点分布に該当する性格・態度面の特徴を、思考・行動・意思決定の側面から、一般的傾向としての『長短』両面を具体的に示唆するものである。

以上が本テストの診断システムの概要であるが、診断結果に対する信頼性は、集団式テストとしての『標準化』のプロセスを経て、統計学的に整理した『数の検証』を根拠としている。

すなわち「なぜそのように断定できるのか」という信頼性は、正規分布による理論的蓋然性だけではなく、予備テストを含めて実際に実施したテスト結果の数量によって標準化（全国平均化）された数値に基づかなければいけない。

本テストの対象サンプル集団は、約2,500人のビジネスマン・ワーキングウーマン・男女学生によって構成されている。

当社が平成元年8月に開発した『業務適性診断テスト』などの受検者（求職者を含む）1万2千人以上の中から、男女同数のサンプルを抽出し、統計的に処理した傾向分析と、新しく実施した予備テストの結果を統合して、標準偏差とパーセンタイルを出している。

正直に答えたかどうかのチェック

テスト結果の〈妥当性〉は「受検者の回答が信用できる」という点に根拠を置いている。これが質問紙法テストの前提である。

質問紙法は、受検者自身の判断で「はい・いいえ」を決める『自己申告』であるから、ウソをつくことも可能である。また積極的にウソの回答をしようとする意思はなくとも、「自分をよく見せたい」「こう答えたほうが社会的に好ましい」などと、無意識的に『構える』ことによって、回答にバイアスがかかることもある。

こうした『構えた回答』をいかに発見し排除するかが、質問紙法の問題点とされてきた。

その対策として、採用時に使用する各種テストには、次のようなチェック機能のうちどれかが準備されている。

1. 設問の中に『ウソ発見』の問題（例えば「人と話しているとき、感情的になったことはない」「食事の前には、必ず手を洗う」など）を地雷を埋め込むように適宜挿入し、その回答ぶりによって判断する「L尺度」(Lie scale)を設ける。このやり方は、ほとんどのテストが採用している。
2. 同じような意味の質問をある間隔を置いて何度も繰り返すことによって、身構えの姿勢を柔らげ、本音を引き出していく設問構成。
3. 直感的にリズムよく回答させることにより、構えの時間的余裕をなくす所要時間の制限。
4. 価値判断的な形容詞や質問内容をできるだけなくし、だれでも素直な気持ちですぐ答えられるような単純で明快な文章で構成する。
5. 明らかに二律背反的な設問をわざと並列させながら、意思決定をスムーズにさせ、賛否を明確化させていく。
6. 先に黒といったことを、後で白と答えるような『回答矛盾』が明白ある場合、それを摘出して得点を修正する。

ほとんどの心理テストは、以上の対抗策のどれかを組み合わせ取り入れている。当社の『性格適性診断テスト』

の2万例に及ぶデータを見ても、①②③④の方法を採用することによって、顕著な効果が表れている。

しかし、一番多く採用されている①の「L尺度」による判定には、多くの難点があることもわかってきた。例えば「ウソをついたことはない」とか「絶対に何々したことはない」とかといったバカげた質問には、だれもひっかからないが、相当うまく表現されたウソ発見の設問でも、各種心理テストに慣れた受検者には、かなりの確率で見破られてしまうこと。また結果として「ウソの回答が多い」と判定しえても、ではどの尺度の得点を何点減点すればいいのか、全体的にみてどの程度信用できないかを、明確に指摘することは困難だからである。この問題点を解決するため、平成元年8月に発表した業務適性診断テストでは、1.の積極的な「ウソ発見尺度」の設問を割愛し、2.3.4.5.6.の方法を全部取り入れた。その結果、6.の『白を黒といい直す』回答矛盾のチェックが、最も効果的であった。本テストでもこの方法を精緻化することにより、各特性ごとに回答矛盾を抽出でき、どの部分で構えた回答が多く出ているかが、発見できるようになっている。全部正直に答えていれば、どの尺度にも10点となるが、回答矛盾があると、どちらの方向でも採点されないから、10点とはならないわけである。

この方式は、コンピュータの能力を活用することによって実現できた複雑なプログラムの成果である。

許可なく複写・転載・改変を禁止します
講談社経営総合研究所開発＜適性能力診断テスト＞
著作者：株式会社戦略MG研究所
〒104-0032東京都中央区八丁堀4-10-8第3SSビル4F
TEL: 03-6869-8357 FAX: 03-6800-2575
URL: <https://www.smg-gr.jp> E-Mail: ccl@networkmg.jp