

# 情動知能 (EQ) と職場サポートによる 職務遂行因子への影響

米川和雄・辻丸秀策・大原朋子・荒川裕美子

## Effects of Emotional Intelligence and Supports at Work on Job Performance

Kazuo YONEKAWA, Shusaku TSUJIMARU, Tomoko OHARA  
and Yumiko ARAKAWA

**【要約】**本研究では、“情動知能 (EQ)” や “職場サポート” が職務遂行に関わる“社内評価”や組織の“活気”に影響を与えるというモデル (職務遂行モデル) の検証を目的とする。大きく全国に4つの事業所を持つ商社に属する174名 (全社員の約40% ; 年齢21~69歳 ; 男性106名, 女性67名) の社員を対象にEQ尺度 (自己対応・対人対応・状況対応), 職場サポート (上司・同僚・部下), 社内評価及び活気の調査を行った。多母集団同時分析の結果では, 職務遂行モデルは男女を分類せずに活用できるモデルと判断された。共分散構造分析の結果 (GFI=1.000, AGFI=0.996, RMSEA=0.000) では, EQ尺度の状況対応と職場サポートの上司のサポートのみが社内評価や活気に影響を与えていた。今後の人材育成においては, 若手, 管理職に拘わらず上司のサポートを継続して得られるような組織作りの必要性が示唆された。

**【キーワード】** 情動知能, 上司サポート, 職務遂行

### 1. 問題と目的

現在, 組織職員には, 変化の激しい社会状況において, 活力をもって組織への貢献を成し得ていくために, 自己の状態, 他者の状態, 集団の状況を捉え, それらの状態に応じた業務遂行への対応能力が求められている。これには, 職場における自他・部署のメンタルヘルス向上やキャリア開発を含む企業の利益・価値の追求が関係している。そして, この10年程度の間にその対応能力の一指標として情動知能指数 (Emotional Quotient : EQ) が注目されてきた。

EQは, 1990年代はじめにMayer, DiPaolo, & Saloveyによって「自他における情動の適切な理解, 表現, 制御」と提示され<sup>1)</sup>, Golemanによって「自己認識」「動機づけ」という心理学的因子に関わるものや「共感」, 「社会

的技術 (チームを率いる)」という社会的因子に関わるものと提示され<sup>2)</sup>, 組織の発展に関わる職務遂行や円滑な人間関係等に必要と考えられた。そして, 知能指数 (Intelligence Quotient : IQ) と並び管理職はもちろん, 職員に求められる能力とも言われた<sup>3)</sup>。そのため, 今では企業だけでなく, 医療・福祉, 教育など様々な分野にもその必要性が謳われている<sup>4-5)</sup>。

例えば, その対応能力は, 単に成果主義的 (数値的) な利益追求を率先する能力と異なり, 人間関係の構築の能力に関わるような自他の否定的な感情を和らげたり, 肯定的な感情を高めたりという感情的な情報を捉える能力も含まれている<sup>6)</sup>。Wong & Lawは, EQと職場の満足や職務遂行との関連性を検証しおおよそEQの効果による職場への肯定的影響を示唆した<sup>7)</sup>。このことから, EQの促進が職場のサポートや活気を高めるだけでなく

その職務の遂行にまで影響を与える可能性がある。

このように組織に求められているEQではあるが、わが国においては、記述的な推測的観点からの必要性の提言が多く<sup>8-9)</sup>、統計的見地から職場のサポートまたは職場の活性、並びに職務遂行の効果を検証した報告は見当たらない。大野木は、“EQ”とストレス対処行動に影響を与える“人格特徴等”との関連性の研究<sup>10-12)</sup>を行なったが、対象が大学生であり、企業における組織活性化の視点に至っているとは言い難い。

そこで、本研究では、前述したEQの特徴から、EQが人間関係を構築しチームとして職務遂行を行うことに関連すると予測し、EQと職場サポートが“職場の活気”や職務遂行の結果としての“社内評価”に影響を与えるという仮説モデル（Figure 1）を仮定した。そして本研究では、この仮説モデルの検証を目的とする。なお本研究対象となる企業では、女性の管理職は1名と、男性との職務等級の違いが認められたため性差及び職務等級（管理職・事務職）の差を併せて検証する。

なお、これまで筆者らは、組織発展のために、どのような能力の育成が組織発展等に必要であるか検討をしてきた<sup>13)</sup>。そこで焦点が当てられたのがEQなのである。

## 2. 方法

### (1) 対象

関東（本社・支社）、東北、中部に事業所を

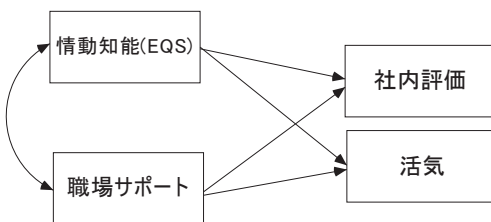


Figure 1 職務遂行仮説モデル

持つ商社に勤める社員 174 名（全社員の 40%；年齢 21～69 歳で  $36.05 \pm 10.00$  [不明 1 名]；男性 106 名で約 30%が管理職，女性 67 名で約 1.5%が管理職）である。なお本商社は、大手企業の関連会社でもあり、これまでいくつもの企業と合併してきた歴史がある。

### (2) 手続き

2010 年 7 月から 8 月にかけて商社総務部担当者より社員へ筆者らが作成したインターネットを通じた Web アンケート調査を依頼してもらい行われた。倫理的事項を鑑み、企業名、個人名の公表がないこと、回答の有無が社内評価に関わらないこと、そして個々の情報について総務部等には伝えないことを記し、同意をもって回答いただくようにした<sup>14)</sup>。なお本研究対象企業の情報開示について配慮し、研究の主旨が変わらない程度に情報を操作している。

### (3) 調査内容

①EQ 尺度：内山・島井・宇津木・大竹が作成した EQ を測定する尺度で、自己洞察・自己動機づけ・自己コントロールからなる「自己対応」(21 項目)、共感性・愛他心・対人コントロールからなる「対人対応」(32 項目)、及び状況洞察、リーダーシップ、状況コントロールからなる「状況対応」(21 項目)という大きく 3 つの因子とその下位因子 9 つを持ち、「全く当てはまらない (1)」から「非常によく当てはまる (5)」までの 5 件法で評価する<sup>6,15)</sup>。

②職場サポート：下光が作成した職業性ストレスを測定する尺度のストレスに関連する一つの因子（緩衝要因）で、上司（3 項目）と同僚（3 項目）の他に本研究独自に部下（「どのくらい気軽に話しができますか？」「あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？」の 2 項目で部下のいない場合“0”を加えた。「全くない (1)」から「非常に (4)」までの 4 件法で評価する<sup>15)</sup>。

③活気：下光が作成した職業性ストレスを測定する尺度のストレスに関連する一つの因子（3 項目；ストレス反応）で、「ほとんどなかっ

Table 1 EQ 尺度，職場サポート，社内評価，活気の性別比較の結果

	男性		女性		t		
	M	SD	M	SD			
自己対応	62.25	12.66	65.04	13.34	57.91	10.17	3.98***
対人対応	60.97	12.88	62.35	13.38	58.81	11.84	1.78
状況対応	56.60	13.38	59.18	13.75	52.57	11.79	3.26***
上司からのサポート	7.60	1.92	7.75	1.91	7.38	1.93	1.22
同僚からのサポート	8.36	1.91	8.04	1.89	8.85	1.85	2.80**
部下からのサポート	4.54	1.78	4.82	1.61	4.10	1.94	2.54**
社内評価	2.95	0.78	2.96	0.83	2.94	0.71	0.17
活気	7.15	2.15	7.25	2.23	6.99	2.03	0.80

n=174 \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

た (1) から「ほとんどいつもあった (4)」までの 4 件法で評価する<sup>15)</sup>。

④社内評価：筆者らが作成した自分に対する「社内評価」を測定する尺度で、「全くされていない (1)」から「非常にされている (5)」までの 5 件法で評価する (1 項目)<sup>16)</sup>。

(4) 分析

各測定尺度の性差及び職務等級の差を t 検定にて分析し，仮説モデルに多母集団同時分析を行い性別毎のモデル分析が必要かを検証する。最後に共分散構造分析にてモデルの適合性を検証する。

3. 結果

Table 1 に各尺度平均得点と t 検定による性差の結果を示した。EQ 尺度の各対応能力においては，対人対応以外は男性より女性のほうが高かった。職場サポートにおいては，同僚からのサポートは女子のほうが高く，部下からのサポートは男性のほうが高かった。

次に仮説モデルに対して，等値制約を課したモデル（パス及び共分散の全てが等しい）と課していないモデル（パスが等しい）との多母集団同時分析を行った。適合度は，パス及び共分散の全てが等しいモデル (GFI=0.948, AGFI=0.870, RMSEA=0.037)，パスが等しいモデル (GFI=0.986, AGFI=0.926, RMSEA=0.000)，等値制約なしのモ

デル (GFI=0.999, AGFI=0.979, RMSEA=0.000) であり，他のモデルと比べ，パス及び共分散の全てが等しいモデルの適合性はやや低いが，おおよその適合性は示されていることから，本研究では，それを採用し，性別に分けずに分析を行うことにした。

さらに共分散構造分析の結果を Figure 2 に示した (適合度：GFI=1.000, AGFI=0.996, RMSEA=0.000)。結果より，状況対応が社内評価及び活気に最も影響を与えていた。また職場サポートでは，上司のサポートのみが社内評価及び活気に影響を与えていた。

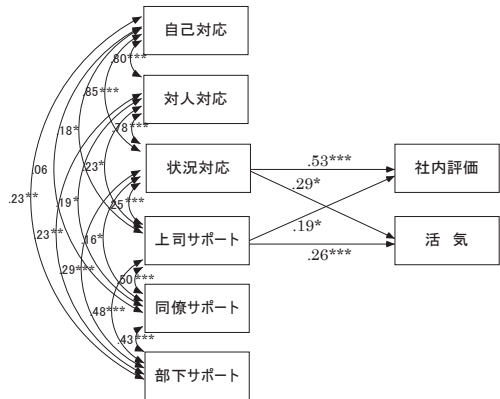


Figure 2 職務遂行モデルの共分散構造分析の結果

#### 4. 考察

各尺度における性別比較では、内山らの先行研究<sup>6)</sup>を支持し、自己対応と状況対応は女性より男性のほうが高かった。一方で、先行研究で女性のほうが高いとされた対人対応に性差が認められなかった。このことについて、「女性は、男性以上に事務職が多く、男性よりも人との関わりが事務的に対応できる業務だからなのかもしれない」という企業人事部における言及があった。そのため本研究結果においては職務役割の違いが関連している可能性がある。とはいえ、この点については、さらなる検討が必要である。

次に職場サポートでは、同僚からのサポートは女性のほうが高くある程度、水野らの先行研究<sup>17)</sup>を指示した。一方で部下からのサポートは男性のほうが高かった。本研究対象の企業は、同僚の数でいえば、女性同士の同僚が多いこと、部下を持っているのは男性のほうが多いことというサポート体制の違いから本研究結果が示されたと推測する。

共分散構造分析の結果では、性別を分けずに仮説モデルを活用することがおおよそ可能であることが示された。パス解析では、社内評価と活気に影響を与えていたのは状況対応のみであった。状況対応は、自己対応や対人対応を状況に合わせて使い分ける能力とされており、職務遂行に関する社内評価や活気は、自己や単一的な他者にのみ対応すれば促進されるということではないことが示されたと考える。状況を捉えて動くことは、組織の活性化のために全ての職員が求められる能力となる可能性がある。

また職場サポートで影響を与えていたのは上司のサポートのみであった。社内評価及び活気には上司の関わりが大きく寄与していることが示唆された。このことから上司が部下にいかに関わるかという研修プログラムを実施する検討をしてもいいだろう。加えて、各

職場サポートの関連性が認められたことから、組織内における上司・同僚・部下間のサポート体制の構築を入社初期から管理職になった以降も行っていく必要があると言えるだろう。これは、管理職となったらその管理職の上司のサポートは必要ないというのではなく、EQ尺度の考え方<sup>6)</sup>にもある見守りのように“手を出さないというサポート”も含まれる。

以上のようにEQや職場サポートが企業の向上に寄与する可能性が示唆されたが、本研究で用いられた社内評価尺度については、さらに信頼性等を検討していく必要がある。また職務パフォーマンスにおいては、ストレスとの関連性から捉えていく考えがあり<sup>17)18)19)</sup>、より広範囲な概念モデルをもって社内評価や活気の促進に関する知見を提示していく必要がある。この点については、本研究の限界から今後の課題にしたい。

#### 注・引用文献

- 1) Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence, *Journal of Personality Assessment*, 54, 772-781, 1990. (清水和秋・柴田由己 大学生のEmotional Intelligence Scale (EQS)の構造とモデル化 関西大学社会学部紀要, 39(2), 13-34, 2008.)
- 2) Goleman, D., "What makes a leader?", *Harvard Business Review*, 76, 93-104, 1998. (Goleman, D., EQとリーダー能力DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部(編訳) コーチングの思考技術ダイヤモンド社, pp.163-193, 2001.)
- 3) 松平和佳子 EQ (nEQ) アセスメントを活用したコミュニケーション教育——社会や組織の中で人との関係を保つ“人間

- 力”の高め方 労政時報, 3774, 47-58, 2010.
- 4) 勝部美恵子・河瀬雅紀 社会福祉従事者のバーンアウトに関する研究——コーピング情動知能との関連 京都ノートルダム女子大学心理学部研究紀要, 9, 11-31, 2010.
  - 5) 豊田弘司 学業成績の規定要因における発達の変化 奈良教育大学教育学部附属教育実践総合センター, 17, 15-21, 2008.
  - 6) 内山喜久雄・島井哲志・宇津木成介・大竹恵子 EQ 尺度 マニュアル 実務教育出版, 2001.
  - 7) Wong, C. S., & Law, K. S. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274, 2002.
  - 8) 北川高維・加治幹之 EQ を用いたプロジェクトマネジャー育成について プロジェクトマネジメント学会誌, 11 (1), 3-7, 2009.
  - 9) 田中 滋 EQ3 高組織のつくり方 プレジデント, 38 (5), 64-71, 2000.
  - 10) 大野木裕明 情動知能指数 (EQS) と自我態度スケール (EAS) および短縮版ネオ人格目録改訂版 (NEO-FFI) 間の相関的関連性 福井大学教育地域科学部紀要 (第IV部 教育科学), 60, 1-8, 2004.
  - 11) 大野木裕明 EQS (情動知能指数) と FFPQ (5 因子性格検査) 間の相関的研究 福井大学教育地域科学部紀要 (第IV部 教育科学), 61, 17-26, 2005.
  - 12) 大野木裕明 情動知能尺度 EQS とカリフォルニア人格検査 CPI の関連性 福井大学教育地域科学部紀要 (第IV部 教育科学), 62, 1-10, 2006.
  - 13) 米川和雄・辻丸秀策・荒川裕美子・森永佳江・大西 良・藤島法仁・ポドリヤクナタリヤ・許 莉芬・占部尊士 Emotional Intelligence Scale (EQS) の併存的妥当性の検証 久留米大学比較文化研究所比較文化研究, 44, 2011 (印刷中).
  - 14) アンケート調査は任意ではあるものの総務部が直接回答したかどうかを確認しアンケートを回答するように依頼し, 答える社員もいた. そのため総務部から社員に直接連絡したことで回答が得られたアンケート結果は本研究対象者として含めていない.
  - 15) 本尺度の著作権は, 内山喜久雄, 島井哲志, 宇津木成介, 大竹恵子にあり, 実務教育出版より提供されている. 本研究では Web 調査における契約書を交わしている.
  - 16) 下光輝一 職業性ストレス簡易調査票を用いたストレスの現状把握のためのマニュアル—より効果的な職場環境等の改善のために— 2005.  
URL: <http://www.tmu-ph.ac/topics/pdf/manual2.pdf> (2009年10月27日取得)
  - 17) 併存的妥当性として, “仕事の満足度”及び“働きがい”との関連性 (267~268名の成人) が認められている (未発表).
  - 18) 水野恵理子・佐藤都也子・岩崎みすず・坂井郁恵 (2008) 勤労者のストレス状況とメンタルヘルス支援: 職業性ストレス簡易調査票を用いて 山梨大学看護学会誌, 6 (2), 31-36.
  - 19) Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. Occupational stress: Its causes and consequences for job performance, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629, 1986.
  - 20) Kazmi, R., Amjad, S., & Khan, D. Occupational stress and its effect on job performance, *A Case Study of Medical House Officers of District Abbottabad*, 20 (3), 135-139, 2008.