

人事アセスメントノート : 人事アセスメントの4つのレベル

鯨坂, 登志雄 / 荒田, 芳幸 / 伊藤, ひろみ / 伊藤, 隆一

(出版者 / Publisher)

法政大学小金井論集編集委員会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学小金井論集 / 法政大学小金井論集

(巻 / Volume)

8

(開始ページ / Start Page)

35

(終了ページ / End Page)

52

(発行年 / Year)

2011-12

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007744>

人事アセスメントノート

－人事アセスメントの4つのレベル－

Suppliments on Human Resource Management

*¹伊藤隆一 *²伊藤ひろみ
*³鱒坂登志雄 *⁴荒田芳幸

(1) はじめに

管理職はよく、「最近の若者は仕事に対するやる気がない」という。実際、わが国では、バブル崩壊前後から、若い従業員のワーク・モチベーションが低下してきている。さらに、近年は、そういう管理職自身のやる気の低下も指摘されている。また、ワーク・モチベーションの低下は、「終身雇用のなかでの滅私奉公的なやる気」から、「いつでも独立できるような専門家的あるいは起業家的やる気」への中身の変化と連動して起こっているようにも見える。

しかし、日本能率協会（2011）や日本生産性本部（2011）による学生を対象とした就業意識調査によると、2007年あたりから、再び、終身雇用を求める割合が高まってきた。

不安定な経済・社会状況が長く続く中で、即戦力を求める企業・組織の戦略と、新規採用者の就業意識との間には、さらに大きな乖離がはじまってきている。

これから先、企業・組織は有用な「人材」をどのように選抜・採用し、配置していけばよいのだろうか。

著者らは、わが国の人事担当者や現場管理者が on-the-Job で人を見る慧眼にはいつも敬意を払っている。コンピテンシー面接や人事考課（最近再び有効性が見直されはじめた多面評価（多面観察・360度評価）を含む）は、人事マネジメントにおいて有効な手法であると考えている。

しかし、残念ながら、人事担当者は、自分のアセスメントや人事考課に絶対的な自信が持てず、妥当性をはかれる技法を探し求めているように感じる。

おそらく、現在、唯一絶対の人事アセスメント技法は存在しないであろう。コンピテンシー面接といくつかの客観的で科学的な技法との組み合わせが、現在の

ところ、最も妥当な方法なのであろう。

本稿では、人事アセスメントにおける、SCT（精研式文章完成法テスト）その他のアセスメント技法の位置づけを著すつもりである。

なお、本稿の(1)～(5)は、NOMA総研『Co－Evolution』の2010年夏号、同冬号に載せた論文（伊藤、2010（1）、伊藤、2010（2））を大幅に加筆・訂正したものである。

(2) 人事アセスメントの要点

佐野・横田・関本(1987)をもとに、人事アセスメントの要点を述べておこう。

企業・組織活動の中で、法律や社会的規則にのっとり、有用な人材を従業員として募集・採用し、彼らを組織化し、また、キャリア開発・育成をほどこし、各人が退職に至るまで、身体・心理・社会的に健康な組織活動を継続してもらうための制度構築とその活用を人事マネジメントという。

人事マネジメントの中で、採用や適正配置の前提となる従業員の評価のことを人事アセスメント（人事評価）という。従業員は業務の中で、また時には、業務以外の特別な機会の中で、アセスメント（評価）を受ける。人事評価といっても、業績評価と能力評価は明確に分けて考えなければいけない。ある職務でよい業績をあげたからといって、他の職務でよい業績をあげられるかどうかは分からない。適性要件は職務ごとに異なるからである。業績の向上には、金銭や待遇面での対応でこたえ、昇進・昇格は適性要件を考えた能力評価の結果によって実行すべきであろう。

業務能力の諸要素には、変えるのが難しいものと、変えるのが比較的簡単なものがある。適正配置をするためには、一方で、当該の職務に最低限必要な適性要件を見いだす職務分析を行い、他方で、従業員の能力・資質・パーソナリティを見極める能力評価を行って、両者のマッチングをはかることが重要になる。職務分析と能力評価のマッチングの結果、適性要件をすべて満たす人がいれば、その人を当該の職務に当てればよいだろう。それが適正配置である。また、ある程度の要件を満たしている人がいて、足りない要件が変えやすい要素ならば、教育・訓練によって補えばよいであろう。

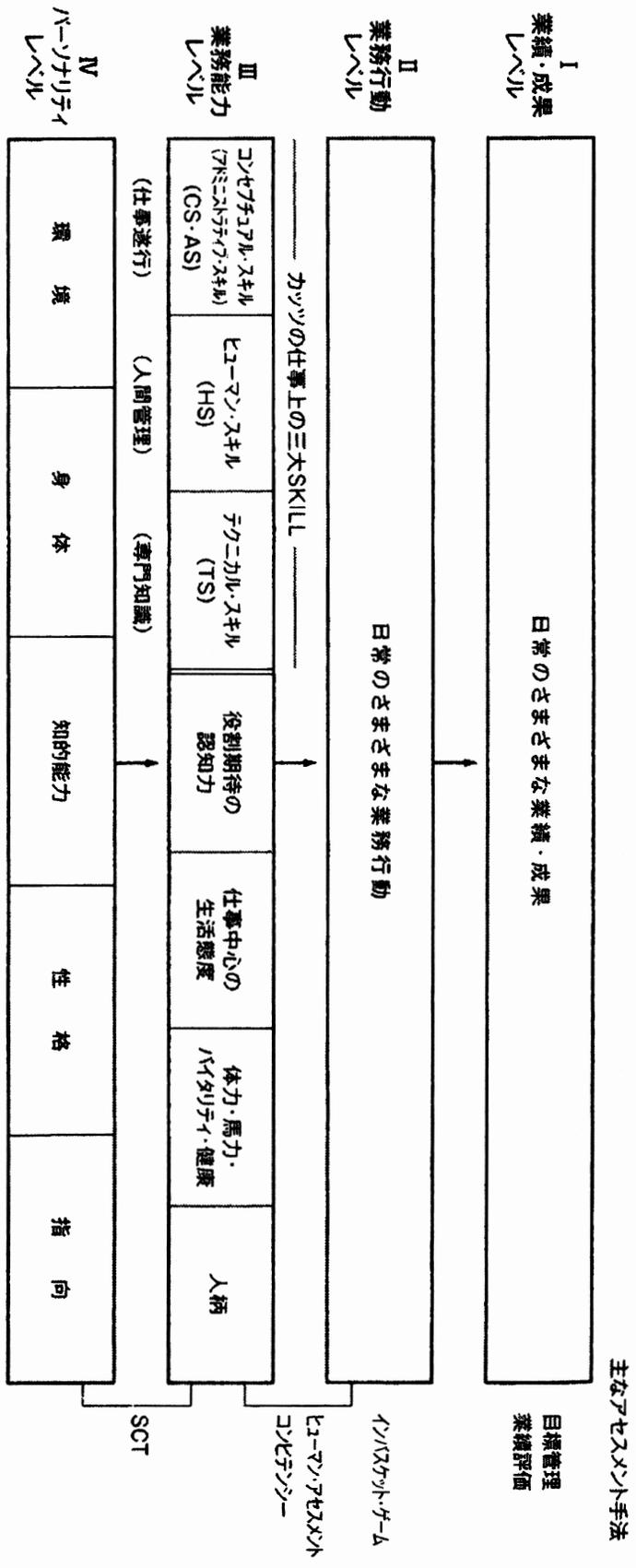


図1. 人事アセスメントの4つのレベル

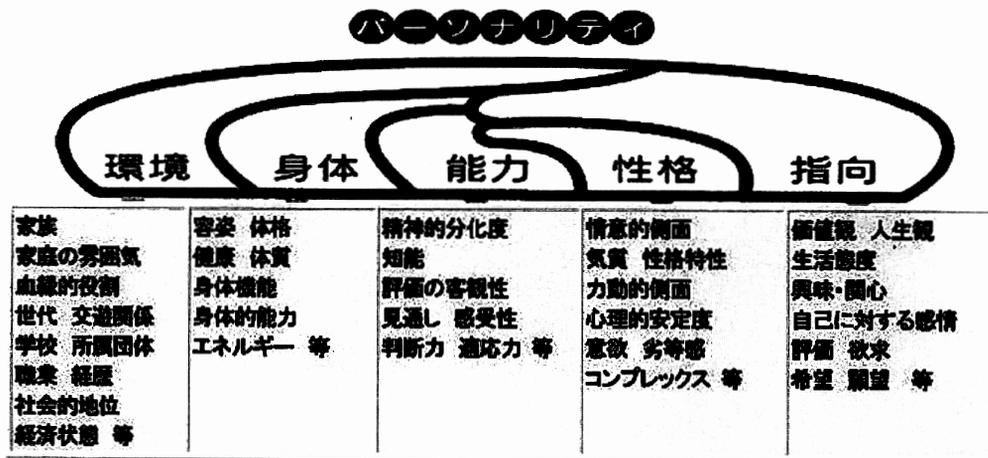


図2. パーソナリティの5つの側面

(3) 人事アセスメントの4つのレベル

図1に、人事アセスメントの4つのレベルを示す。

第Ⅰの最も浅い顕在的なレベルが「業績・成果」の評価である。

第Ⅱのレベルは「業務行動」の評価である。これは日常業務の中で見られる従業員の行動や態度を評価するものである。後述するインバスケット・ゲーム（テスト）などが、このレベルのアセスメントに用いられる手法である。

第Ⅲのレベルは「業務能力」の評価である。おもてからは見ることでできない従業員の内面を評価するものだが、多くの場合、日常業務を離れた特別の機会を設けて評価をおこなうことになる。いわゆる、カツツ（katz, R.）の管理技能や、自分が組織の中で期待されている役割を理解して行動しているかどうかを見る役割期待の認知力、よい人柄、バイタリティなどがこれに当たる。コンピテンシーの諸技法やヒューマン・アセスメント技法（アセスメント・センター方式）は、第Ⅱ、ないし、第Ⅲのレベルを評価するための手法にあたる。

第Ⅳの最も深く潜在的なレベルが「パーソナリティ」の評価である。比較的若く、また、経験の浅い従業員の潜在能力やパーソナリティを評価することで、現在や将来の姿を把握・推測しようとする評価技法である。著者らは、以前から、環境・身体・知的能力・性格・指向の5側面の総合された全体像（すなわちトータル・パーソナリティ）や職務適性を把握するために、後述するSCT（精研式文章完

成法テスト) 技法を用いている。図2に、パーソナリティの5つの側面を示す。

著者らは、パーソナリティの一部が業務能力に反映され、その一部が業務行動に、またその一部が業績・成果に反映されると考えている。したがって、パーソナリティがうまく把握できれば、業績・成果をも予測可能と考えている。

しかし、パーソナリティの諸特徴と業績・成果とは、必ずしも、リニアに結びついているわけではない。通常、第Ⅱ、第Ⅲのレベルで評価される能力・行動項目は、図3 (a) に示すように、得点が高いほど業績・成果も高くなる（適応度が高くなる）と仮定されている。しかし、パーソナリティの一部の特徴にはそうはならないものがある。たとえば、完全主義者というのはい、真面目で強迫的なパーソナリティ傾向をいう。これは第Ⅲのレベルでは自我関与度と要求水準の高さということになり、適応度との関係は、図3 (b) のようになるはずである。完全主義者の適応度は、現実には、あまりよくはならない。このように、第Ⅱ、第Ⅲのレベルのアセスメント技法のなかには、パーソナリティ理論からすると気になる点を持っているものもある。

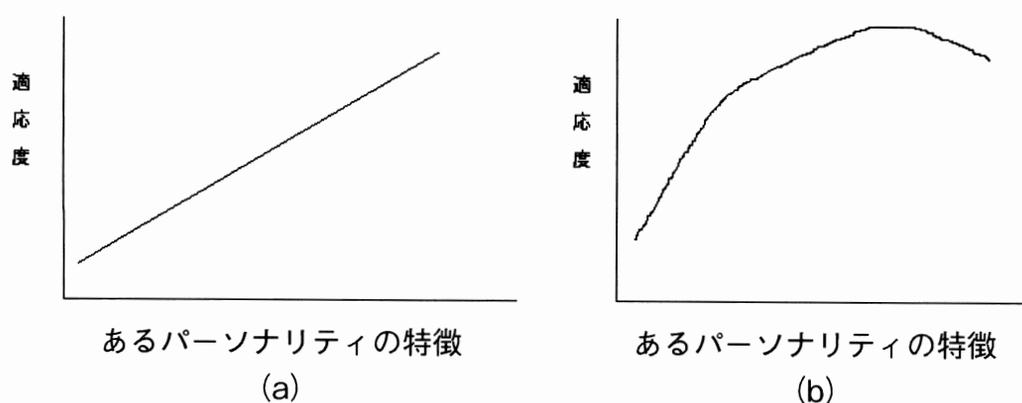


図3. パーソナリティと適応度の関係

(4) オルポートの“人間のことがよく分かる人”の適性要件

わが国の組織管理職はアセスメントが苦手といわれている。原因はいろいろあるだろうが、終身雇用の時代にはアセスメントの必要性があまりなかったからとも、勤勉性重視の日本的風土のためとも、行き過ぎた平等主義に基づくものとも、数字だけを追いもとめる現今の人事制度のためとも、短期のジョブ・

ローテーションのためともいわれている。しかし、コンピテンシー面接や人事考課、アセスメントの前提として、“他者のことがよく分かる性質”が評価者に必要なことはいうまでもない。

アメリカのパーソナリティ心理学者であるオルポート (Allport, G.W.) は、人間のことがよく分かる人、すなわち、“よい評価者の資格”として次のような要件をあげている (横田 (編著)、2001)。

- (1) 人間性に関する豊富な経験
- (2) 被評価者との共通の体験
- (3) 優秀な知的能力
- (4) 複雑なパーソナリティ理解のための認知の複雑さ
- (5) 正確な自己認知
- (6) 社会的折衝の熟練と情緒的適応性
- (7) 全体を見通すことのできる超然さ
- (8) 人間の内面性に関心を示す内面感受性
- (9) 対象の構造における均衡・調和に関心を持つ美的態度

(1) 人間理解のためには、人生経験を多く積んでいることが大切である。数多くの経験や成熟は、視点の広さをもたらす。さらにいえば、若い人は年輩者の心理を理解しにくいということもいえる。

(2) 経験の特殊な場合として、被評価者との類似があげられる。同じ性・年齢・文化に属する人は、共通の経験を持っているので、より理解しやすい。

(3) 知的能力が高く、観察したことを体系づけ、推論を引き出せる人はよい評価者になりやすいようである。これは、特に、友人よりも、知らない人を認知する際に大切な要件となる。

(4) 一般に、人は自分より複雑微妙な心理特性を持つ他者を理解することは難しいと考えられている。単純なところを持っている人は、多面的なところの働きを了解することはできない。単純さを好み、複雑なものに興味を持たない人は、あまりよい評価者にはなれないかもしれない。

(5) 自己洞察が深く、正しい自己認識を持っている人ほど、よい認知者になりやすい。

(6) よい認知者は、一般に、人間関係がよく、社会性に富み、温かく友誼的で、

情緒的にも安定しているようである。

(7) 同時に、内面に関心があり、他者の長所・欠点を公平に見ることができ、全体を見渡すことができるように、他者とある程度の距離を保っていることも重要である。往々にして、人間関係に過度にのめり込み、世話を焼きすぎる傾向の人や、依存的な人は、かえって他者がよく分からないようである。

(8) 他者の内面性やこころの感情・葛藤・悩みなどに強い関心を示す傾向も重要である。

(9) やや込み入った表現になってしまうが、美しさを感じることに、すなわち、美的判断には、統合された全体像の中に均衡と調和を感じる能力が必要なようである。複雑なパーソナリティの中に均衡と調和を感じ取ろうとするこころの働きは、芸術的美的態度と相通じるものがある。オルポートは、均衡と調和に関心を持つ美的態度が、よい認知者の資格として最も重要なものと主張している。

こうした要件をすべて持っている人はおそらく存在しないであろう。しかし、自分がどれだけの適性要件を満たしているかを自省してみることは、意味のあることだと思われる。

(5) 正確なアセスメントを妨げる要因

正確なアセスメントを妨げる要因としては、以下のようなものが知られている(伊藤・千田・渡辺、2003)。

- (1) 中心化傾向
- (2) 寛大化傾向
- (3) 光背効果 (halo effect)
- (4) 対比効果
- (5) 順序効果
- (6) パーソナリティについての暗黙の仮説
(implicit personality theory)
- (7) 投射
- (8) 偏見

- (1) 両極端の評価をきらう傾向を「中心化傾向」という。
- (2) 好ましい特性をより好ましく、好ましくない特性をあまり厳しくなく評価する傾向を「寛大化傾向」という。上記2つの傾向は、特に、公的な評価の際には、はっきりと現れるようである。
- (3) 「光背効果」とは、1つの目だつ特徴のみに影響されて、個人の全体像を歪めて判断してしまう傾向をいう。俗に、“あばたもえくぼ”というが、好きな人の持つ性質はすべて好ましくとらえがちである。嫌いな人に対しては“坊主憎けりゃ袈裟まで憎い”ということになってしまいがちである。
- (4) 「対比効果」とは、自分と類似していると判断した人を好ましく、類似していないと判断した人をあまり好ましくなく評価する傾向をいう。
- (5) 目立つ人や印象の薄い人の前後に対面した人は、得をしたり損をしたりしがちである。中盤に対面した人の印象は、始めや終わりに対面した人よりも薄くなりがちである。こうした傾向を、「順序効果」という。
- (6) 聞き慣れない言葉であろうが、「パーソナリティについての暗黙の仮説」というのは、評価者が自分の個人的な体験を一般化して、「Aという特性を持っていれば必ずBという特性を持っている」と決めつけてしまう傾向をいう。先入観や固定観念といってもよいであろう。“頑固者は怒りっぽい”“よく発言する人や字のきれいな人は頭がよい”と信じている人は多いように思われるが、実は、もの静かな頑固者もいる。発言量や字のきれいさと頭の良さとの間には関連性はあまりないようである。
- (7) 精神分析にいう防衛機制の1つに「投射」という概念がある。「投射」とは自分の持つ特性や欲求を無意識のうちに相手に投げ与え、相手こそそうした特性や欲求を持っていると誤認してしまう傾向のことをいう。フロイトは、義母の持つ敵意が義理の息子に投射されて、義母は、子供が自分を憎んでいるので母子関係がうまくいかないと誤認してしまうという事例をあげている。日常でも、自分のことを棚に上げて、けんか相手を完全な悪者と決めつけてしまう状況を考えれば、誤認の意味を理解していただけるのではなかろうか。他者にも自分にも不幸なことに、人は時に、他者を評価しているつもりで、自分の投射像のアセスメントをしてしまうことがある。
- (8) いうまでもなく、障がい者や性の異なる人、肌の色の異なる人に対する「偏見」も影響力の大きな要因である。本人のパーソナリティとはあまり関係の

ない学歴や家庭の社会経済状態が、アセスメントに影響を及ぼすことも多い。

アセスメントを行う際には、これらの要因のことをいつも頭の中に置いて注意する必要がある。

(6) アセスメントの実際

本節では、われわれのグループが研究・報告した、1) パーソナリティ・業務能力レベルの精研式文章完成法テスト (SCT)、2) 業務能力・業務行動レベルのヒューマン・アセスメント (HA)、および、3) 業務行動レベルのインバスケッ
ト・テストによるアセスメント・データを紹介する。

① SCT (精研式文章完成法テスト) とは

SCTは、1960年に、佐野勝男・横田仁 両慶大名誉教授によって刊行された投影法心理テストである。「子供の頃、私は」といった文章の比較的短い書き出し (刺激文) を提示し、その後、思いつくことを自由に記述させる (反応文) という形式のものである。刺激文は全部で60 (Part I、Part IIそれぞれ各30) あり、パーソナリティ全体を広くカバーするように工夫されている。そして、それらに対する反応文から、図2に示した個人のトータル・パーソナリティを幅広く把握できるようになっている。施行・評価ともに比較的短時間で済ませることができ、企業、医療、教育、福祉現場などで広く活用されている。

SCTによるパーソナリティ評価では、個々の反応文単独ではなく、反応文相互を重層的に重ね合わせながら共感的に了解していくことによって、パーソナリティの全体像を柔らかく再現する「内容分析・現象学的把握」という手法を用いる。ただし、実際的な利便性とある程度の客観性を保証するために、8つの「符号評価」を取り入れている。

- ・ ener. (エネルギー)
- ・ diff. (mental differentiation : 精神的分化度 : 実際的な頭の良さ)
- ・ G (自己顕示性・勝気・虚栄心)
- ・ H (ヒステリー : GとIの総合)
- ・ I (小児性・未成熟性・依存性)

- ・ N (神経質・劣等感・不安定感・強迫性)
- ・ secu. (security : 心の安定性、将来性)
- ・ 意欲

である。

SCTを人事アセスメントの技法として活用することは、「パーソナリティを評価すれば、将来の業務に関する能力・行動・業績を把握できる」という仮説に基づいている。SCTを活用すれば、従業員が比較的若い段階で、将来の業務能力、業務行動、業績・成果をある程度予測できる。

図4に、ある人のSCTの反応の一部を示す。

<p>Part I</p> <p>1. 子供の頃、私は <u>よく本を読んでいた。</u></p> <hr/> <p>2. 私はよく人から <u>年上に見られた。</u></p> <hr/> <p>3. 家の暮らし <u>は楽しい。</u></p> <hr/> <p>4. 私の失敗 <u>はどうしようもないものが多い。つまり、笑ってしまうようなもの。</u></p> <hr/> <p>5. 家の人は私を <u>うるさい子だと思っている。</u></p> <hr/> <p>7. 争い <u>ごとは嫌い。だけど必要な時には言う。それは争いじゃなくて議論、建設的なものであるべき。</u></p> <hr/> <p>8. 私が知りたいことは <u>難しくて答えのないことが多い。例えば、「文化と文明」は何かとか。</u></p> <hr/> <p>12. 死 <u>って何だろう。でも人が向き合わねばならないテーマですね。</u></p> <hr/> <p>13. 人々 <u>は皆それぞれで面白いですよ。違いを受け入れられる人でありたい。</u></p> <hr/>
--

図4. ある人のSCTの反応の一部

環境	幸せな家庭に育った様子。有能な父に対しては、コンプレックスと、尊敬の気持ちをあわせ持っている。					
身体	ener. +	かなり行動的なのではないか。努力もするがよく眠る。健康に問題はない様子。SCTでは後半の量が多く、エネルギーを感じさせる。				
能力	diff. +~++	くだけた感じの文章から、ユーモア感覚と余裕が窺える。自分のことも周りのこともよく見えているようだ。大雑把なところはあるが、分別もあり、見通しも利く。柔軟性は高いと思われる。				
性格	type Eh	G +~	H +~	I +~	N ±	secu. ~+
明るくのびのびとした性格。粗削りなところがあり、時に羽目を外すこともあるかもしれない。勝気な人だが、他者に対する温かさがあり、どこか人間的魅力を感じさせる人。SCTを楽しんで書くような余裕がある。						
指向	意欲 +~	社会の中で自分を成長させながら、よりよく生きたいという前向きさに溢れている。現在の自分には満足していない。あまり表には出さないが、なかなかの努力家のようだ。				
その他	粗削りだが、聡明で、人を動かすようなパワーがある。多少の失敗や困難を乗り越えていけるだけの資質はあると思われる。					

図5. ある人のSCT評価結果

図5に、定式の評価用紙を用いたそのアセスメントの一部を掲載する。

SCTの具体的な内容については、「(8) 文献」の《SCTのテスト用紙、手引、事例集》にある文献を参照願いたい。

② HA (ヒューマン・アセスメント) とは

伊藤ほか (2005) をもとに、HAについて説明しよう。

企業におけるアセスメント技法としてのHAは、1950年代にアメリカのAT & T社の経営開発担当本部長が、“当社に管理職候補として入社した若者が職場生活を通じてどのように成長し能力開発を遂げていくかについてデータ収集がされていない。また、管理者についての研究がほとんどなされていない”ことを遺憾

として、産業心理学者であるダグラス・W・ブレイ（Bray, D.W.）博士に調査研究の計画と実施を依頼したことにはじまる。

もともと、HAは、アセスメント・センター技法とよばれ、第一次世界大戦前から、ドイツ軍、イギリス陸軍、ついで、アメリカCIAが将校や諜報員の選抜に活用していた。しかし、このアセスメント・センター技法は、費用とスタッフ調達の負担から、第二次世界大戦後ほとんど廃止された。

その後、1950年代に、ブレイ博士とそのグループが、一般企業向けのアセスメント・センター技法を開発した。この技法は初級管理者（現場監督者）の選抜を目的とするもので、一般企業向けに使用される演習や手順が標準化されたものであった。

また、心理学の専門家でなくても、訓練を受ければアセッサーとして機能できるような評価方式も開発された。これらの修正や変更によって、アセスメント・センター技法の正確性と応用性は飛躍的に向上した。

ブレイ博士の進めるアセスメントのさまざまなデータが公表されるにつれ、アメリカの優良企業が次々にアセスメント・センター技法を試み始めた。

1970年『ハーバード・ビジネス・レビュー』にアセスメント・センター技法に関する記事が掲載され、さらに一般向けアセスメント・センター技法を専門とするコンサルティング会社DDI社が創設されたことをきっかけに、アセスメント・センター技法は急速に広がりを見せ、以来、採用選抜や昇進選抜に、あるいはキャリア開発や能力開発のデータ収集に、多くの企業が導入し、現在に至っている。

HAの内容は、一般的な教育訓練の手法、たとえば、インバスケケット・ゲーム、インシデント・プロセス、マネジメント・ゲーム、ロール・プレイング、グループ討議（リーダーあり、なし）などを使って、管理職（候補者）研修を実施するものである。通常教育訓練のための研修と異なるのは、一グループ6人として、アセッサーが複数付いて、研修の実施中に一人ひとりの行動を観察し、ディメンジョンと称する観察項目（普通は20～40項目ぐらい）を用いて多段階評価し、研修終了後、アセッサーが討議して、総合評価表を作成する点である。ディメンジョンとしてあげられる項目としては、たとえば、判断力、計画組織力、問題分析力、決断力、自己認識力、向上心、洞察力、企画力などがある。また、総合評価表の評価項目としては、カッツの3つの管理技能（コンセプチュアル・スキル

(アドミニストラティブ・スキル)、ヒューマン・スキル、テクニカル・スキル)、人間関係能力、行動特性などがある。

③ SCT、HAの活用データ

鱒坂登志雄は、SCTを含む人材評価研修（A社の人材評価研修はHAにかなり近いものである）データを用いて、A社の30・40代の約500名の従業員のうち管理職に登用された人とされなかった人の特性について、2群間の差の検定（t検定）を用いて分析した（伊藤ほか、2009）。結果を、表1に示す。人材評価研修の総合評価では、コミュニケーション・スキルを除く項目で、管理職に登用された人の評価が高かった。SCTにおいても、「ener.」「diff.」「G」「secu.」「意欲」の各項目で、管理職に登用された人の方が高い評価結果が得られた。また、ある性格検査では達成意欲と活動意欲に有意差が見られたが、ある知能検査では、両群間に差が見られなかった。

表1. SCT、HAを用いた企業従業員の評価データ

	人数 (N)	SCT							
		ener.	diff.	G	H	I	N	secu.	意欲
A社 管理職とそれ以外	228/260	**	*	*				**	**
B社 3年以内の離職者とそれ以外(2005~2007入社)	102/377		**		*	**		**	**
B社 3年以内の離職者とそれ以外(2005入社)	50/156	**			**	**	*	**	**

	人数 (N)	ヒューマンアセスメント				知能検査1	知能検査2	ある性格検査	
		コンピュータ ル・スキル	ヒューマン ・スキル	コミュニケーション ・スキル	実行力/ バイタリティ	知的能力	知的能力	達成 意欲	活動 意欲
A社 管理職とそれ以外	228/260	**	**		**			**	**
B社 3年以内の離職者とそれ以外(2005~2007入社)	102/377								
B社 3年以内の離職者とそれ以外(2005入社)	50/156								

	人数 (N)	ある適性検査							
		基礎能力	強靭さ	統率力	社交性	決断力	意欲	思索力	大胆さ
A社 管理職とそれ以外	228/260								
B社 3年以内の離職者とそれ以外(2005~2007入社)	102/377								
B社 3年以内の離職者とそれ以外(2005入社)	50/156								

	人数 (N)	ある適性検査						
		自律性	管理指向	専門指向	管理適性	専門適性	実務適性	創造適性
A社 管理職とそれ以外	228/260							
B社 3年以内の離職者とそれ以外(2005~2007入社)	102/377							
B社 3年以内の離職者とそれ以外(2005入社)	50/156			*				

* p<.05

** p<.01

伊藤ひろみらは、SCT等の心理検査を用いて、B社に新卒採用された若者約500名のうち3年以内に早期離職した人とそうならなかった人の特性について、2群間の差の検定（t検定）を用いて分析した（伊藤ほか、2009）。結果を表1に示す。SCT評価では、早期離職者は、「H」「I」「N」において高く、「ener.」「secu.」「意欲」において低い評価結果が得られた。また、ある知能検査と、ある適性検査ではほとんど有意差のあらわれる項目はなかった。

ここで注目されるのは、1) SCTやHAは、訓練と経験を積んだアセッサー、評価者がアセスメントすれば共通の結果が得られる可能性が高いこと、2) SCTやHAは多くの人事評価場面で役に立つ可能性が高いこと、3) 世の中で定評があるといわれている心理検査の中には、状況によっては、あまり役立たない可能性のあるものが混じっていること、であろうか。

④ インバスケット・ゲーム（テスト）とは

『管理能力開発のためのインバスケット・ゲーム [改訂版]』（横田・伊藤・荒田ほか、2008）をもとに、インバスケット・ゲーム（テスト）について説明しよう。

インバスケット・ゲームは、その名が示すとおり、管理職の机の上のインバスケット（In-Basket：未決箱）の中に入っている未決済の書類や報告書、手紙、メモ、メールなどをそのポストの管理職になったつもりで、ある限られた時間内に処理させていくという、きわめて現実的なゲームである。

ゲームの参加者は、突然ある状況において、いくつかの意思決定とアクションをとらなければならない管理職の役割を担わされる。通常、それは本人があまり慣れていない管理職の役割である場合が多い（たとえば、ある営業所長が急死したために、急遽後任の営業所長に任命され、前営業所長に代わって緊急の業務処理をしなければならないといった状況）。彼の机の脇にはインバスケットが置かれており、そのなかには意思決定をしなければならない、あるいは意思決定をする際に必要な情報を与えてくれる、数多くのアイテムが無差別に入れてある。

参加者に求められる意思決定事項は、普通20～30項目におよび、その中には緊急度や重要度を異にする、いろいろな事項が含まれている。事項の中には、当然、相互に関連するものも含まれている。いくつかの書類を総合して考えないと、全体像が見えてこないような事項もある。参加者は、そのポストの管理者になっ

たつもりで、ある限られた時間内（だいたい1時間半～3時間）にインバスケット内の書類を処理し、それぞれに必要な意思決定とアクションとをおこなっていく。彼は、それらの書類を検討し、必要に応じて自ら決定を下したり、計画を練ったり、報告書や返事を書いたりする。また、部下に権限を委譲してその処理を任せることもある。さらに、意思決定を下す前に、もっと必要な情報を集めるよう努力したり、上司や部下と話しあったり、会合を持とうとすることもある。以上のように、参加者はこのゲームにおいて、管理者としての管理行動やリーダーシップを自分の意のままに展開していくことが求められる。

同時に、参加者は、決裁事項のそれぞれに関し、どのような意思決定を行い、どのようなアクションをとったか（アクションを取らなかったり、先延ばしにすることも一つのアクションと考える）、また、なぜそのような意思決定をとったのかを、所定の記録用紙（アクションシート）に記入することを求められる。この際、添付のカレンダーを参照しながら、アクションの日程計画についても考え、その計画をスケジュール表にメモする。

参加者が記入した意思決定、アクションに関する記録用紙とスケジュール表とは、あらかじめ用意された採点手引書に照らして分析・採点され、その結果にもとづいて、彼の管理者としての意思決定能力や管理スタイルが測定される。ただし、採点手引書には、複数の「正解」が載せられている場合が多い。誤った意思決定を指摘することはたやすいが、どんなアクションをとるべきかは、管理スタイルや社風、状況によって異なってくることがある。たとえば、本社での営業所長会議と地元有力者の子弟の結婚式が同日・同時刻に開かれることになった場合、どちらへの参加を優先するかは、社風や参加者の管理スタイルによって異なってくるだろう。

以上がインバスケット・ゲームのあらましであるが、このゲームは、シミュレートされた管理者としての課題解決状況の中で自主的な意思決定行動を展開することを要求される、きわめて現実的・能動的なゲームである。いってみれば、ケース・メソッド、ロール・プレイング、ビジネス・ゲームを一体にしたようなゲームといえる。

この技法は、「ゲーム」とも「テスト」ともいわれる。「テスト」と呼ぶときは評価・選抜的意味合いが、「ゲーム」と呼ぶときは教育・訓練的ニュアンスが強い。「ゲーム」の場合には、個人での施行の後、グループ討論に移行して、グル

ープで「正解」を考えたり、成員各自の意思決定や管理スタイルのクセを相互に評価しあったりする場合が多い。

⑤ インバスケット・ゲーム（テスト）を用いた活用データ

横田・佐野・関本・荒田（1981）は、新規に開発したインバスケット・テストを用いてC社の課長級の管理職約150名をアセスメントした。その結果は、図6の通り、人事本部評価を低群（L）・中群（M）・高群（H）の3群に分けた時、各群間にインバスケット得点差が有意にあらわれることを示していた。また、人事本部評価とインバスケット・ゲーム得点との間には $r = .6$ 程度の正の相関のあることが示された。

(7) まとめ

従業員はすでに入社時に「選抜」されているので、その知能や性格、指向・意欲をただ漫然とアセスメントしても、より優れた従業員を浮かび上がらせる良い指標とはなり得ないことも多い。しかし、どのアセスメントのレベルでも、有用な技法を用いれば相当の有効性が示されることは確かである。人材の適正配置と

	本部評価スコア群			群間の比較			t
	L (N=36)	M (N=93)	H (N=19)	LとM	MとH	LとH	
インバスケット・テスト得点	2.33	7.77	14.63	4.61**	4.59**	7.13**	

(注) **: $P < 0.01$ (片側)

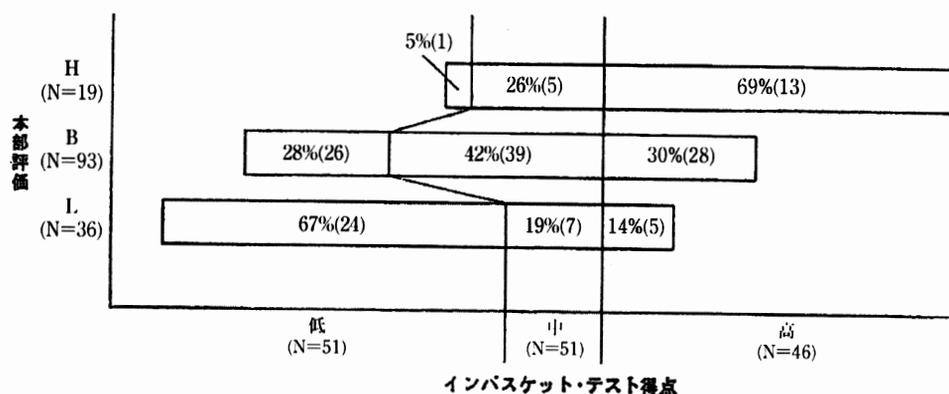


図6. インバスケット・テストを用いた企業従業員の評価データ

育成は、人事担当者の能力・センス・知識・経験、手法の有用性を見極めが成果の質を左右する。もし今、人材の適正配置と育成を経営の要の一つと考えるならば、経営者はそれを肝に銘じるべきであろう。

(8) 文献

《SCTのテスト用紙、手引、事例集》……編年式配列

佐野勝男・榎田仁 1960 SCTテスト用紙 (成人用) 金子書房

佐野勝男・榎田仁 1961 SCTテスト用紙 (中学生用) 金子書房

佐野勝男・榎田仁 1961 SCTテスト用紙 (小学生用) 金子書房

佐野勝男・榎田仁・坂村裕美 1961 精研式文章完成法テスト解説 一小・中学生用
金子書房

佐野勝男・榎田仁 1972 精研式文章完成法テスト解説 一成人用 改訂版 金子書房

榎田仁・小林ポオル・岩熊史朗 1997 文章完成法 (SCT) によるパーソナリティの
診断手引 金子書房

榎田仁 (編著) 伊藤隆一・岩熊史朗・菅野陽子・西村麻由美 1999 精研式文章完成
法テスト (SCT) 新・事例集 金子書房

榎田パーソナリティ研究所 2000 自習用 精研式文章完成法 事例集 (成人用) 榎田
パーソナリティ研究所

榎田仁 (編著) 伊藤隆一・岩熊史朗・小林ポオル・菅野陽子・西村麻由美・榎田紋子
2001 パーソナリティの診断 総説手引 金子書房

伊藤隆一・伯井隆義・田邊満彦・榎田紋子・菅野陽子・川島真・小林和久・神木直子
・伊藤ひろみ・榎田仁 2004 SCTノート (1)、法政大学『小金井論集』、創刊
号、pp. 85-108

伊藤隆一・田邊満彦・三浦有紀・小林和久・伊藤ひろみ 2005 SCTノート (2)、法
政大学『小金井論集』、第2号、pp.121-150

伊藤隆一・伊藤ひろみ、久保寺美佐・三枝将史・柴田崇浩・田邊満彦・三浦有紀
2006 SCTノート (3)、法政大学『小金井論集』、第3号、pp.127-170

伊藤隆一・小林和久・松尾江奈・田名網尚・川島真・藤原真一・林敦子・田邊満彦・久
保寺美佐・三枝将史・伊藤ひろみ 2007 SCTノート (4)、法政大学『小金井論
集』、第4号、pp.107-138

伊藤隆一・菅野陽子・河村裕之・田名網尚・松尾江奈・小林和久・三枝将史・藤原真
一・保阪玲子・鱈坂登志雄・伊藤ひろみ 2008 SCTノート (5)、法政大学『小

金井論集』、第5号、pp.71-106

伊藤隆一 2008 SCT(文章完成法検査)；松原達哉・木村周・桐村晋治・平木典子・
楡木満生・小澤康司(編) 産業カウンセリング辞典 pp.31-33 金子書房

伊藤隆一・鱈坂登志雄・伊藤ひろみ・森美栄子・和泉博明・河村裕之・菅野陽子・田邊
満彦・三枝将史 2009 SCTノート(6)、法政大学『小金井論集』、第6号、
pp.21-74

《その他の文献》

伊藤隆一 2010 (1) 人事アセスメント処方箋(1)－人事アセスメントとは何か、
NOMA総研『Co－Evolution』、4(2010年夏号)、pp.16-17

伊藤隆一 2010 (2) 人事アセスメント処方箋(2)－対人評価の基礎知識、NOMA
総研『Co－Evolution』、5(2010年冬号)、pp.12-13

伊藤隆一・千田茂博・渡辺昭彦 2003 現代の心理学 金子書房

榎田仁・伊藤隆一・小林和久・荒田芳幸・伯井隆義・岡耕一 2008 管理能力開発の
ためのインバスケッ・ゲーム [改訂版] 金子書房

榎田仁・佐野勝男・関本昌秀・荒田芳幸 1981 わが国産業組織における「管理能力
アセスメント」の研究、慶應義塾大学産業研究所「組織行動研究」、8, pp.5-118

日本能率協会(社団法人)ホームページ 2011 www.jma.or.jp/

日本生産性本部(公益財団法人)ホームページ 2011 www.jpc-net.jp/

佐野勝男・榎田仁・関本昌秀 1987 新・管理能力の発見と評価 金子書房

*1 法政大学理工学部創生科学科教授、(1) 理事長・所長、(2) 会員、臨床心理士、
社会学博士

*2 法政大学理工学部講師、尚美学園大学総合政策学部講師、(1) 理事・研究員、
(2) 会長、臨床心理士

*3 (1) 所員、(2) 会員、産業カウンセラー

*4 東京家庭裁判所家事調停員、元明治安田生命保険相互会社勤務、(2) 会員

(1) : 榎田パーソナリティ研究所

(2) : SCTフォローアップ研修会