

本当のインバスケツト技法

伊藤, 隆一 / 佐藤, 透 / 鯨坂, 登志雄 / 小林, 和久 / 大
林, 純子 / 荒田, 芳幸 / 谷口, 暢子 / 伊藤, ひろみ

(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)

10

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

16

(発行年 / Year)

2013-12

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00009913>

本当のインバスケット技法

— A True In-Basket Technique —

*¹伊藤 隆一 *²鰐坂 登志雄 *³荒田 芳幸 *⁴伊藤 ひろみ
*⁵大林 純子 *⁶小林 和久 *⁷佐藤 透 *⁸谷口 暢子

(1) はじめに

本稿では、慶應義塾大学 故 関本 昌秀 名誉教授、故 横田 仁 名誉教授の開発した複数の日本版インバスケット技法（関本・佐野・横田、1977；横田・佐野・関本・荒田、1981）を原点とした、ヒューマン・スキルを重視した能力開発用インバスケット技法、「横田パーソナリティ研究所（MPI）版インバスケット・ゲーム」開発の第1段階について報告する。

インバスケット技法は、1952年に、プリンストン大学の Educational Testing Service (ETS) が米空軍の人事・教育研究所から、「空軍の Command and Staff School の教育・訓練がどうしても好ましい結果を生み出すようになるか、また、訓練の目的がどの程度達成できたかを測るためのうまい方法はないか」という課題を研究してもらいたいとの依頼を受け、ノーマン・フレデリクセン (Frederiksen, N.) の監督の下に開発されたもので、その目的は、教育・訓練ならびに教育効果の測定という点にあった（佐野・横田・関本、1987；横田・伊藤・小林・荒田ほか、2008）。

しかし、巷間にひろまるにつれて、インバスケット技法は、能力開発や教育・訓練技法としてよりも人事アセスメントの技法としての意味合いが強調されるようになっていった。日本においても、関本らが最初に開発したインバスケット技法はアセスメント・ツールである。

その後1990～2000年代、わが国においては、評価を嫌う産業界の風土や評価のできない管理者の存在からか、人事アセスメント・ツールとしてのインバスケット技法の開発と活用は下火となっていった。わずかに、ヒューマン・アセスメントの技法の一つとして、企業各社が自社版のインバスケット・テストを開発し、

活用していただくもののである。

わが国においてインバケット技法が再び日の目を見るようになったのは、鳥原隆志・長友隆司といった企業出身の研修コンサルタントの活躍（鳥原、2011：鳥原、2013：長友、2011など）のおかげである。われわれは彼らの活躍を多とする気持ち大である。しかし、必ずしもそれを喜んでばかりはいない。彼らの著書から浮かび上がるインバケット技法像は、ケース・スタディのようにインバケット問題を解く意思決定能力や管理能力だけを重視しているようにも見える。インバケット技法は、単にインバケット問題を解くだけでなく、そこから垣間見える企業・組織や事業所単位の課題、問題の中で活躍する人物像を浮き彫りにすることを特徴としており、また、インバケット問題はそうのように作成するべきであろう。さらに、インバケット技法も能力把握のための技法の1つであるから、その妥当性・信頼性の検証は必要不可欠である。

以下、順に、われわれが現在進行形として開発をすすめているMPI版インバケット技法像について述べていきたい。

(2) インバケット技法とは

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

インバケット技法は、その名が示すとおり、管理職の机の上のインバケット（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、限られた時間内に処理させていくという、きわめて実地的なツールである。

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。

参加者が与えられるインバケット問題（意思決定事項）は、通常15～30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。あるいは、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う機会を設けようとしたり、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評価の手引に照らして分析・評価され、その結果にもとづいて、彼の管理者としての管理能力や管理スタイルが測定される。評価の手引には、複数の処理方法が記載されている。好ましく、レベルの高いアクションは必ずしもひとつではなく、組織の風土や方針にもとづく期待される人物像によって異なるからである。従って、評価は参加者のレベルを測るとともにその特徴（スタイル）をとらえるものでなくてはならない。

以上がインバスケット技法のあらましであるが、この技法は、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技法といえる。

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

	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)

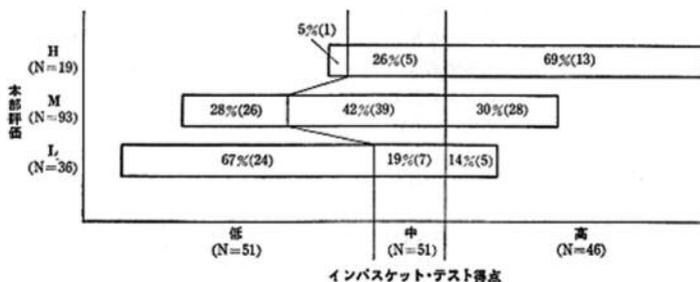


図1. インバスケット・テストを用いた企業従業員の評価データ
(横田・佐野・関本・荒田、1981 より)

アセスメント、選抜的意味合いが、「ゲーム」と呼ぶときは能力開発、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確認・評価しあったりする場合が多い。

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Y社の課長級の管理職約150名をアセスメントしている。その結果は、図1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 $r = 0.6$ 程度の正の相関のあることが示された。

(3) 人事マネジメント (管理能力のアセスメントと開発)

佐野・横田・関本 (1987) や伊藤・伊藤・鱒坂・荒田 (2011) 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るべきであろう。

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2に、人事マネジメントの4つのレベルを示す。



図2. 人事マネジメントの4つのレベル
(伊藤・伊藤・鯉坂・荒田、2011 より)

第Ⅰの最も浅い顕在的なレベルが「業績・成果」レベルである。

第Ⅱのレベルは「業務行動」のレベルである。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。

第Ⅲのレベルは「業務能力」のレベルである。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3大管理技能や、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あたる。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・開発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」のレベルである。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把握することで、現在や将来の姿を把握・推測しようとするマネジメント技法である。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、精研式文章完成法テストSCTを用いている。

われわれは、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・成果をも予測可能である。

インバスケット技法は、第Ⅱのレベルのアセスメントや能力開発に用いられる手法であるが、その能力は第Ⅲ・Ⅳレベルに基礎づけられている。

(4) MPI版インバスケット・ゲーム開発の流れ

本報告は、MPI版インバスケット・ゲーム開発の第1段階について報告するものである。その開発の流れは以下ようになる。

① どのようなインバスケット技法にするのか

まず第一に重要なのは、人事アセスメント用のインバスケット・テストをつくるのか、能力開発用のインバスケット・ゲームにするのかという選択である。インバスケット・テストを作るのなら、最終的なテストの得点が管理能力と高

い相関を持つように、後述する妥当性と信頼性をよく吟味する必要がある。インバスケッ・ゲームを作るのなら、個人作業としてゲームを解いた後、複数の参加者が集まってグループ討論をおこない、互いの意思決定の特徴やクセのようなものを相互理解し、その結果を全体で共有するという研修の開発が आवश्यकになる。

第二は、自社版のインバスケッ技法にするのか、汎用型のインバスケッ技法を作るのかという選択である。自社版なら、組織風土や慣習、社内組織などをアレンジする必要がない。しかし逆に、参加者の行動や考え方は、「うちではこうしているから・・・」「こんなことはうちでは考えられない」というふうに、常に、社内の行動規範や慣習に縛られることになる。一般的には、自社版のインバスケッ技法を開発する場合であっても、社名・事業所名・社内制度をすこしアレンジすることによって、参加者が直接「うちの中での意思決定や行動」とならないようにする工夫が必要であろう。汎用型の場合には、主人公や登場人物を取り巻く細かな状況設定が必要になるが、参加者の管理能力を慣習や風土にとらわれず把握できるようにもなる。

第三は、何を把握あるいは教育・訓練したいのかという問題である。一般的には、カツの3大管理技能、アドミニストラティブ・スキル (AS) (コンセプトual・スキル (CS) と呼ばれることもある)、ヒューマン・スキル (HS)、テクニカル・スキル (TS) を把握可能な評価ディメンションとしてあげることが多いようだが、鳥原 (2013) のように、「優先順位設定力」「問題発見力」「問題分析力」「創造力」「意思決定力」「洞察力」「組織活用力」「当事者意識」「ヒューマンスキル」「生産性」といった個人特性的なディメンションをあげる場合もある。

われわれはここでは、図2の第Ⅲのレベルのディメンションとして、横田の考え方 (横田・伊藤・小林・荒田ほか、2008) にしたがって、表1にあるように、前述のカツの3大管理技能「AS」「HS」「TS」に、「精神的分化度」「態度・モチベーション・生き方」「意欲・バイタリティ」「人柄」「健康・体力」「総合評価」を加えた9つをあげることにした。ただしこの中で、「健康・体力」「総合評価」の2ディメンションは、グループ討議や全体発表を含む研修全体のなかで最終的に把握可能な項目であり、単にインバスケッ・ゲームを個人作業として解くだけでは把握は難しい。

第四は、参加者にどんな職務・職階の人物の役割を担ってもらうかを定めることである。インバケット・テストの場合には現実の職階よりも高い地位の役割を担ってアセスメントを受ける場合が多い。インバケット・ゲームの場合は、新任研修として、これから担うべき新しいポジションの職務をあらかじめ仮想的に体験してもらうことで、適応をよくすることが想定される場合が多い。

② 状況の設定と、背景に関する情報の作成

管理者は、常に職務上の複数の課題に直面している。課題は単独で処理可能なものもあるだろうが、多くは複雑に関連しあっている。時には矛盾する情報が同時にもたらされる場合もある。管理者は、それらの関連性を分析し、緊急度と重要度に合わせて、対応すべき課題を抽出・認知し、分析し、判断し、意思決定し、行動する。意思決定に際しては、自らが所属する組織状況、組織を取りまく社会状況を考慮しなければならない。

インバケット・ゲームでは、主人公である管理者の置かれた事業所の風土・従業員のパーソナリティ・従業員間の人間関係・地域の風土・関係組織、会社組織全体の風土・優先課題や問題点・労働条件・人間関係などが、「状況」として設定される。それらの一部はインバケット問題の中に織り込まれ、一部は事前説明として作成される「背景に関する情報」において説明される。

背景に関する情報（インバケット問題に織り込まれる情報を含む）には以下のようなものを含むべきである（関本・佐野・楨田、1977）。

- ・舞台となる組織（会社・事業所など）の概要
- ・その組織の組織図
- ・参加者が演ずるように求められるポジションの職務内容と権限の範囲の概要
- ・登場人物（おもに部下）の職務内容と権限の範囲の概要
- ・問題処理に必要な組織の方針、財務状況、規程などに関する最低限の情報
- ・主人公がある日突然置かれた状況についての説明文
- ・カレンダー

背景に関する情報は、参加者にとっては、ゲーム開始後最初に読む資料となるものである。その情報に強く興味を持ち、引きつけられることによって、ゲームに自己投入し、決められた役割を果たすことに強く動機づけられることが、理想である。

表1. 評価ディメンションとインバスケケット・ゲーム問題の関連表

評価ディメンション		AS					HS				TS				精神的分化度				態度・モチベーション・生き方		意欲・バイタリティ		人柄		健康・体力		総合評価			
		強い意味での管理能力(技能)、PDCAサイクルをうまくコントロールする能力。 必要な情報を収集し、状況を的確に把握し、予測・判断する能力。目標・方針を設定し、それを達成するための具体的な計画を立案・立案する能力。適切な意思決定をタイミングよく行う能力。決定事項を実行に移していく能力。適切な指示・助言を与えながら、各業務を部下に適切に割り当て、また、必要な権限を委譲していく能力。部門間、部門内の調整能力。部門内の集議、あるいは部下の集議やパーソナリティを適切に評価する能力。将来を予測し、フィードバックの機能を円滑に果たしていく能力。					読者の心情を正しく感じ、集団のメンバーと上手に相互作用し、集団のチームワークをうまく行っていくスキル。部下、周囲、上司とうまく付き合っていく能力。				各専門分野あるいは職能分野における特定の活動、特定の仕事を、集団のメンバー、チーム、グループで行っていくスキル。技能や知識に関する知識、技能。(給与計算の方法、会計処理の手帳、など)				「何に生きていくのか」という基本的な柔軟性、独創力など。				目標に向かう行動を維持・促進するための必要な気力、活力。		いやゆるしい人柄、人間性。		健康、体力、心の安定性。緊張性、ストレス耐性など。							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27		
(評価項目)		計画力・立案力	仕事の系分け力	意思決定力	実行力・行動力	状況・業務の優先力	対人感受性・共感力				対人評価力(含、登場人物把握)	対人影響力(含、登場人物把握)	対人交渉力	対人調整力	対人観察力	対人観察力	対人観察力	対人観察力	対人観察力	対人観察力	対人観察力	達成動機、やる気	進取心	バイタリティ	良い人柄	人間性	精神的健康	身体的健康	心身の安定性(含、緊張性、ストレス耐性)	総合評価
No.	問題	日付																										No.	関連問題	
1	ご挨拶	9月5日																											1	
2	支店営業業績報告	9月8日																											2	4
3	お客様への声掛け	9月25日																											3	
4	長時間労働対応について	9月27日																											4	2 3 5
5	母親会参加希望	9月27日																											5	
6	支店営業施策策定と報告依頼	9月28日																											6	
7	休職者の行動	9月28日																											7	10
8	店舗社員	9月22日																											8	
9	売上向上目標達成	9月25日																											9	5
10	業務改善活動	9月28日																											10	7
11	営業課1グループ長の役割/姿勢のあり方について	9月18日																											11	
12	取引先社長接待仕度について	9月18日																											12	
13	全店支店長会議の開催	9月25日																											13	
14	必要人員調査	9月26日																											14	13
15	選考結果	9月28日																											15	12 14
16	理髪業	9月30日																											16	13 15 16
17	新人育成	9月27日																											17	14
18	交際費事前承認申請	9月3日																											18	14
19	借付金引付控	9月27日																											19	
20	仕業の案件	9月28日																											20	
21	セクハラがあるのでは	9月28日																											21	
22	支店親睦行事	9月28日																											22	
23	報告(手紙)	9月1日																											23	

われわれは、

- ・主人公の置かれている状況
- ・会社概要
- ・会社組織図
- ・当該事業所組織図
- ・当該事業所カレンダー
- ・当該事業所時間外労働管理表
- ・営業本部長からの売上・利益回復指示書
- ・交際費についての経理規定

を「状況説明」の中に盛り込み、

表2. 背景に関する情報の一部

商号:	日本オフィス家具株式会社(JOF)
業種:	オフィス家具製造
創業(設立):	
従業員:	500名
売上高:	150億円/年
資本金:	3億円
事業場:	東京本社 東京支店、福岡支店、大阪支店、仙台支店、名古屋支店、札幌支店、2工場
組織:	取締役会—総務、人事、経理、開発、製造、ロジスティック、営業
業界の状況:	
業績の状況:	下降気味
社風:	同族会社で古い体質
その他の状況:	・海外輸出入 ・次期の人材が育たない…人材育成上の問題あり(支店幹部育成の問題)
設定:	・主人公 名古屋支店長 山田大介 ・山田大介プロフィール —45歳 —勤続22年 工場購買課 3年 工場総務G 4年 札幌支店(営業) 4年 仙台支店 6年 東京工場総務課 5年(管理職昇格) ・役職者の年齢 部長 50歳代 課長 45~50歳 係長 35~40歳
状況:	・名古屋支店長の橋本氏は8/27急遽倒れ病院に運ばれ入院した かなりの重病で、当面仕事へ復帰できる目処はたたない、との診断であった ・橋本氏の急病を受けて、急遽9/16付の発令で山田を後任にするとともに、9月以降社内に公表することとした ・9/1本社営業部長が山田氏を呼び、これら経過を伝えるとともに、発令日以前に橋本氏の未処理案件を目を通し、できるだけ処理しておくよう指示した ・異例のことではあるが、山田氏はこれを了承し、9/6(土)に名古屋支店に休日出勤し、未処理案件の確認と当面の処理をすることとした ・山田氏は、本社での引き継ぎおよび私的所用のため、9/6以外は名古屋支店に出勤できず、着任できるのは9/24である ・山田氏は、過去の営業経験を生かし営業職種を希望しており、今回の名古屋支店長への異動は、過去と違い、管理職として営業に携わることができると、やる気をおこしている

- ・当該事業所売上実績表
- ・お客様の声
- ・当該事業所予実管理表

をゲーム問題の中に織り込む形にすることにした。

表2に、われわれの設定した「背景に関する情報」の概要の一部を示す。

③ ゲーム問題の作成、アクション・シートの作成

われわれが開発するMPI版インバスケット・ゲームでは、できるだけPM理論という集団維持機能の開発を優先するスタイルを重視することにした。表1に、既述の評価ディメンションとともに、開発中のゲーム問題を載せる。ゲーム問題については、タイトルと問題間の関連性だけを載せた。現在、本稿の流れに沿って、素案を吟味中である。問題の中身は評価の手引の作成とあわせて日々修正されているので、その具体的な内容については、第2報以降で詳述したい。

ゲーム問題作成に関する一般的留意点は以下の通りである。

インバスケット・ゲーム問題は管理行動を裏づける管理能力を網羅的に把握できるものでなければならない。われわれは表1にあるように評価ディメンションをさらに27項目の評価項目に分けて、ゲーム問題がそのすべてを網羅的に把握可能であるかどうかを確認できるようにした。

インバスケット・ゲーム問題は、具体的で生き生きとした内容を持ち、疑問点や違和感のないものにしないと、参加者はゲームに自己投入しにくい。問題を作成するにあたっては、現在社会的にクローズアップされているトピックを参照したり、実際の未決箱を参考にさせてもらったりすることはもちろん、できるだけたくさんの方の組織や人から事例を集め、それを整理する作業が必要である。

ゲーム問題は、15～30問で、その難易度は、個人作業として1時間半から3時間解決に取り組み、さらに、複数の参加者が集まっておこなわれる半日程度のグループ討論に耐えるものにする必要がある。

問題は、硬軟取り混ぜて、複数の問題の情報を合わせなければ解決困難なもの、緊急度の高いもの、緊急度は高くないが重要度の高いもの、単なる情報提供、単発の問題、閑話休題的な参加者が一休みできる問題、簡単に見えて実は重要な課題を秘めているような問題、参加者にケアレスミスを誘うトラップを

かけるようなものなどを、取りそろえておく必要がある。

問題ができあがったら、次に必要なのは、アクション・シートの作成である。アクション・シートは、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、また、なぜそのような意思決定をとったのかを記入するための用紙である。アクション・シートへの解答は、次に作成する評価の手引の内容と照合されて、最終的に、個人ごとのインバスケッ卜得点が算出されることになる。

④ 評価の手引の作成

ゲーム問題の解答を評価するための評価基準を提供するのが評価の手引である。インバスケッ卜・ゲームにおいては、インバスケッ卜・テストにおいて必要とされるような厳密な内容の採点手引書は必要ない。それでも、「反応のスタイル」「反応レポートリーごとの評価基準」「評価ディメンションごとの評価規準」程度のもは用意しておいた方がよいであろう。そして良いものと思われる反応には+1～+2、悪いと思われる反応には-2～-1、普通の反応には0と点数づけをしておけばよいであろう。もちろん、多くの問題に対する良い・悪い反応は1つには限らないだろう。また、解答がレポートリーの中にはないユニークな、あるいは特筆すべき反応が出てくるかもしれないが、それはその都度、評価の手引を改訂していくことにより解決していかなければならない。

「反応のスタイル」とは、参加者の反応の形式的側面の評価である。われわれは、評価ディメンション「AS」中に「仕事の振り分け方」、評価ディメンション「態度・モチベーション・生き方」に「調整型 (M) か率先垂範型 (P) か」という評価項目を設け、参照できるようにした。

「反応レポートリーごとの評価基準」とは、具体的にどのような反応が現れるかを列挙し、その評価を記述したレポートリー表である。ここでは、横田・佐野・関本・荒田 (1988) のKBS版と同様、以下のような項目を設けた。

- ・適切な決定
- ・代案の検討・採用
- ・補足指示
- ・権限委譲・部下への配慮
- ・情報収集のための行動
- ・関連部門への連絡・情報提供

- ・事後報告の要求
- ・スケジュール化
- ・他ケースとの関連

「評価ディメンションごとの評価規準」とは、反応レパトリー表を評価ディメンションごとにまとめ直して、再構成した評価基準である。

そして最後に、身体的健康、精神的健康、緊張度などを含めた総合評価をする際の評価基準（われわれの作成した表1にある27の暫定的な評価項目で対応できるであろう）を列挙しておく、便利である。

⑤ 妥当性・信頼性の確認

インバケット技法も、他の心理技法と同様、作成後の妥当性・信頼性の検証は不可欠の作業といえる。その実施と結果報告は第2報にゆずるが、ここで原案だけは述べておきたい。

妥当性は、管理者群とそれ以外の人の群とのインバケット得点の差の検定によって検証可能であろう。

インバケット問題の信頼性は、問題をA・B2群に分割し、それぞれのインバケット得点の関連性の検討によって検証可能であろう。

評価の信頼性は、評価者ごとのインバケット得点の関連性の検討によって検証可能であろう。

⑥ 研修の計画

われわれのめざすMPI版インバケット・ゲーム研修は、一日研修では終わらないような気がする。

第一日目の朝に受付をし、講師の簡単なインストラクションの後、昼食前までインバケット問題を個人で解く個人作業をしよう。

昼食後、グループ討論をしよう。5～6人のグループを作り、各人のアクション・シートの内容を比較検討して、グループとしての意思決定を出し、グループ発表の準備をしよう。講師が回るが、あまり、積極的な介入はしないほうがよい。グループとして一つの結論が出せなければ、複数回答も可とする。反応スタイルが異なれば、反応の内容も自ずから異なってくる可能性があるからである。同時に、反応スタイルの違い、反応レパトリーのバラエティ

の多さなどを、参加者に実感してもらう。この作業は夜までかかるかもしれない。グループ討議の中では、個々の参加者が気づかなかった多様なアクションのバラエティを知ることによって、自らの特徴（性格やスタイル）を自覚し、その後のめざす姿を考え、それに向けて行動変革のきっかけとすることが重要である。

第二日目、朝から昼食前まで、グループ発表を行い、グループ間の反応の違いを体験してもらう。

昼食後、講師が講評をおこない、研修を終了する。

ただし、こうした作成の流れは、当然、一方向的ではない。ゲーム問題を修正すれば、評価の手引はもちろん背景に関する情報まで修正する必要が生じることもあるからである。

(5) インバスケット・ゲームの留意点

楨田（楨田・伊藤・小林・荒田ほか、2008）は、インバスケット・ゲームの作成上・研修上の問題点として以下のような事項をあげている。実に生き生きと語られているので、少し長くなるが、抜粋しながら引用したい。

芝居を創る時には当然訴えたいテーマがある。そこから主な登場人物が設定され、必要なキャラクターが付与される。そして、プロットが決まり、舞台装置が決まってくる。インバスケット・ゲームも同様である。どんな舞台装置にするか、主な登場人物にどのようなキャラクターを持たせるかが最初の問題である。そして、その人たちに、それぞれ、その人らしい行動をさせ、それぞれの人にふさわしいセリフを言わせる。従って、観客はそれを見ることによって、主要メンバーのキャラクター、グループダイナミクスを知り、さらに、問題の所在を知り、当該事業所の構造を知ることになる。そして、そこから問題の解決が出てくる。

日常業務の慣例の中ではありえないような手紙やメモ類も未決箱の中に入っている。「こういうことはちゃんと所長室に来て口頭で言うものだ」「こんなことを文書で所長の未決箱に放り込む奴がいるか」「これはちゃんとラインの長を経てもってくるものだ」「この営業所はやけに直訴が多い」といったセリフを研修の

中でよく聞かすが、これはインバスケッ技法としてやむを得ないことである。

「この営業所はコミュニケーションがなつとらん」「こんなことは課長が判断すべきだ」「総務課長はまるでメッセンジャー・ボーイだ」「所長に持ってくる前に、自分で調べて、それなりの案を持ってこい」。これはまあ、おおよそそのとおりである。そうでなければ、「所長のすることがない。つまり、インバスケッ・ゲームは成り立たない」のである。

登場人物を仔細に見ると、「タカ派もいれば、ハト派もいる。仕事を優先させるタイプもいれば、人の和を大事にするタイプもいる」「この人はやる気がないように見えるが、オトナシイだけで、守備範囲のことはやりそうだ」「この人はやる気マンマンのようだが、エエ恰好シイのところが強そうだ」とか、特徴がある。そして、「まったく救いようのないのはわずか」のハズである。でないとい、後の立て直しもできない。

インバスケッ・ゲーム研修のハイライトはグループ作業であり、個人作業はいわばその予習といった扱いでよい。インバスケッ・ゲーム問題は、個人作業の中で解決できてしまう程度にはなっていない。それでは、グループが長時間かけて討論するに耐えない。個人作業でまがりなりにも一応こなす人は半分くらいでよい。インストラクシヨン自体が「できるだけやるように」となっているはずである。

(6) 文献

- 伊藤隆一・伊藤ひろみ・鱒坂登志雄・荒田芳幸 2011 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— 法政大学「小金井論集」, 8, pp.35-52.
- 横田仁・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
- 横田仁・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.
- 長友隆司 2011 図解! インバスケッ・ゲームの教科書 秀和システム
- 佐野勝男・横田仁・関本昌秀 1987 新・管理能力の発見と評価 金子書房
- 関本昌秀・佐野勝男・横田仁 1977 わが国産業組織における『管理能力アセスメント』の研究 —『日本版インバスケッ・テスト』の開発をめざして, 慶應義塾大学産業研究所「組織行動研究」, 2, pp.3-61.

鳥原隆志 2011 究極の判断力を身につける インバスケッ思考 WAVE出版

鳥原隆志 2013 一瞬で正しい判断ができるインバスケッ実践トレーニング 朝日新聞出版・朝日新書

*1 法政大学工学部教授、社会学博士

*2 榎田パーソナリティ研究所研究員

*3 東京家庭裁判所家事調停委員

*4 法政大学工学部講師

*5 有限会社カタリスト代表

*6 尚美学園大学総合政策学部教授

*7 日本郵政株式会社勤務

*8 兵神装備株式会社勤務

★ 著者は全員「榎田パーソナリティ研究所 インバスケッ・ゲーム研究会」会員である