

### SCT, インバスケツト・ゲームと多面評価法の 関連性

OHGAKI, Haruki / 大垣, 陽輝

---

(出版者 / Publisher)

法政大学大学院理工学研究科

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学大学院紀要. 理工学研究科編

(巻 / Volume)

64

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

6

(発行年 / Year)

2023-03-24

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00026422>

# SCT, インバスケット・ゲームと多面評価法の関連性

SIMILARITIES AND DIFFERENCES BETWEEN SCT, IN-BASKET GAME AND MULTIFACETED EVALUATION METHOD

大垣 陽輝

Haruki OHGAKI

指導教員 佐藤修一

法政大学大学院理工学研究科システム理工学専攻創生科学系修士課程

The purpose of this study is to investigate the relationship between SCT, an In-Basket Game developed by the Japan SCT Association(JSCTA), and the Multifaceted Evaluation Method. There is already a previous study on students. The results showed that there were positive correlations among the SCT scores, the In-Basket Game, and the Multifaceted Evaluation Method. However, it is not clear if the results of student data apply to working adults. This research surveyed the members of the Japan SCT Association(four human resource professionals and seven clinical psychologists). The results show that only human resource professional's results are positively correlated between SCT, the In-Basket Game, and the multidimensional evaluation method. However, clinical psychologists show no association between the In-Basket Game and the other two methods. Perhaps clinical psychologists need something else than management skills.

**Key word:** *In-Basket Game, Multifaceted Evaluation Method, SCT, Management Ability*

## 1. はじめに

### (1) 研究の目的と背景

近年, 労働力不足による生産力の低下や長時間労働の常態化が問題視されている。企業の管理者や取締役は, 労働力不足を補うためには, 生産性の向上や, 限られた時間内に円滑に業務を行うために同僚や部下を指揮する管理能力が重要である。そこで, 企業・組織や事業単位の課題, 問題のなかで活躍する人物像を浮き彫りにしながら, 管理能力を把握するシミュレーション・ビジネスゲームの一種として, インバスケット・ゲームがある。一方, 人事評価の一つの方法として, 上司や同僚など職階層の異なる多数の人々の目を通して勤務評価が行われる多面評価法がある。両者ともに管理能力を測定するのに有効な評価法である。本論文の目的は, 管理能力の把握に関して, 管理技能や管理行動からのアプローチであるインバスケット・ゲーム技法と, 産業・心理臨床・教育などの領域でパーソナリティの全体像や適性, 問題点などを把握するための道具としても使用されている精研式文章完成法テスト(SCT)と, 多面評価法の3技法を比較し, 3技法が管理能力・管理行動を

把握するために妥当な方法として使用できるのかどうかを確かめることである。すでに我々の研究室では関東にある大学のサークル被評価者11名(男:8名, 女:3名)に対して研究を行い, この比較を行っている。今回はこの結果を踏まえ, SCT, インバスケット・ゲーム技法, 多面評価法の関連性と相互妥当性について社会人を被験者として最終的な研究を行なう。

### (2) 管理能力とは

『新・管理能力の発見と評価<sup>1)</sup>』と『管理能力開発のためのインバスケット・ゲーム[改定版]<sup>2)</sup>』をもとにして, 管理能力について説明する。

広義の管理能力は, 管理技能に, そのもとになる素材的なパーソナリティを加えたものである。ここでは, カッツ(Katz, E.)の3つの管理技能と素材的パーソナリティのうち, 管理者にとって, 重要なものをあげて, 以下に簡単に説明する。

**(a) アドミニストラティブ・スキル**

**(administrative skill : AS)**

論理的な思考と創造性を発揮して、目標・方針をうちたて、それを達成するための具体的な計画を企画・立案する能力・技能である。

**(b) ヒューマン・スキル (human skill : HS)**

他者の心情を正しく感受し、集団のメンバーと上手に相互交流し、チームワークをもちたてていく能力・技能である。

**(c) テクニカル・スキル (technical skill : TS)**

各専門分野、あるいは職能分野における特定の活動、簿記や語学、工学的知識など、特に仕事の方法・処理・手続き・技法に関する知識・技能のことである。

**(d) 精神的分化度 (mental differentiation : diff.)**

知能を基礎とし、自己評価や他者評価の客観性、視野や見通しの広さ、洞察力、分析力、判断力、思考力、創造性、知恵などを含む、いわゆる「頭の良さ」のことである。

**(e) 役割期待の認知力**

自分ならびに相手方の役割を正しく認知する能力のことである。

**(f) 人柄**

意思の強さ、決断力・実行力や、仕事を進めていく上での長所、良い人柄、人間の幅などに関する特性のようなものである。

**(g) 態度・モチベーション・生き方**

何に生きているかという基本姿勢のことである。仕事・職務に価値を置いていることが重要である。

**(h) 体力・馬力・意欲・バイタリティ・健康**

目標の達成、業務の遂行に必要な気力・活力のことである。意欲・バイタリティは、健康・体力が前提になっている。強い意欲も、健康でなければ持続できない。健康でなければ、意欲自体が起こらないのではないかと思える。

**(3) 精研式文章完成法テスト**

**(Sentence completion technique : SCT) とは**

『SCT (精研式文章完成法テスト) 活用ガイド<sup>3)</sup>』をもとにして、説明する。

SCTは、「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、そのあとに、思いつくことを自由に記述してもら(反応文)形式の投影法心理テストである。精研式SCTは、一般的な心理テストが、知能などパーソナリティの特定の領域に焦点を当てて作られているのに対し、より広いパーソナリティの全体像の把握をめざしている。1990年代に榎田仁を中心とするグループが新たに提示した「環境・生活史」「身体」「知的能力(精神的分化度)」「性格・心の安定性」「指向・意欲・興味・関心・態度・人生観・生活態度」といったパーソナリティを構成

する諸側面全体を把握できる。「secu.」とは、SCTの符号評価の1つで、頭の良さやパーソナリティの安定性、人物の将来性を示す統合的な尺度である。

さらに、SCTは、産業・心理臨床・教育などの領域でパーソナリティの全体像や個々の諸側面、適性、パーソナリティの問題点などを把握するための道具として使用されている。

**(4) インバスケッ ト・ゲームとは**

『管理能力開発のためのインバスケッ ト・ゲーム[改訂版]』をもとにして、説明する。

インバスケッ ト・ゲームとは、被評価者の管理能力を、日常でのさまざまな業務行動をとおして評価するシミュレーション・ゲーム技法である。

被評価者が与えられるゲーム問題(意思決定事項)は、20~40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。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、同時に、被評価者は、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したのかを、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。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。

被評価者が記入した意思決定、アクションに関する記録用紙は、あらかじめ用意された評価の手引に照らして分析・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「正解」が載せられていることもある。

**(5) 多面評価法とは**

『新・管理能力の発見と評価』をもとに、説明する。

多面評価法とは、一人の被評価者の能力やパーソナリティなどの適性を管理行動や成果をとおして、複数の人間が評価する方法である。図1のように従来の評価では直属の上司1人が評価したものをもとに被評価者の適性を検討し、評価してきた。しかし、評価者と被評価者の相性によって評価が偏ってしまったり、被評価者のパーソナリティによって、人から甘い評価を受けがちな人もいれば、逆に、辛い評価を受けがちな人もいる。このような傾向をパーソナリティ・バイアスと呼んでいる。このような弊害を軽減するために、多くの方向から評価することによって、パーソナリティ・バイアスを相殺し、客観的に被評価者の能力やパーソナリティの把握が可能になることもある。図2にこれ

らを考慮した多面評価法を図式化して示す。

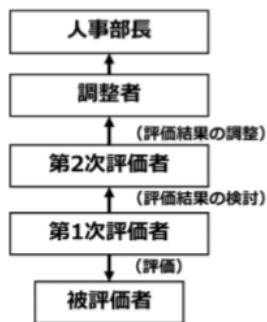


図1 線による人事考課 (3) より)

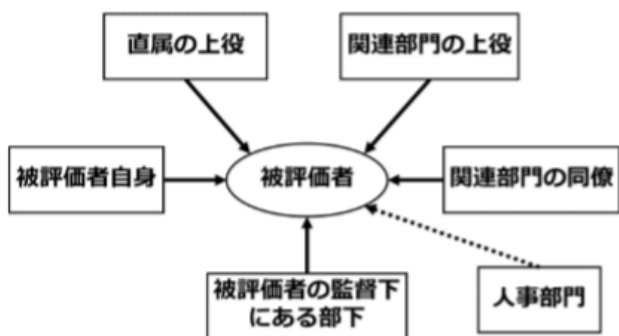


図2 面による人事考課 (3) より)

評価者は、上役・同僚・部下の中から、被評価者のことをよく知る人物が選ばれる。また、被評価者本人の評価も行ってもらふことによって、様々な方向からの評価を比較し、被評価者の真の姿を見極めていくことも重要である。

### (6) 先行研究 1<sup>5)</sup>

インバスケッ・ゲームについては、管理者・学生の 2 グループに分けた場合、2 グループの平均値の差の検定は  $t=7.877, df=40, p < .01$  となった。よって、経験者ほど高いインバスケッ・ゲーム得点が得られることが示された<sup>4)</sup>。

また、学生を被評価者とする多面評価法については、SCT の「secu.」が高い人物は自己評価も他者評価も平均に比べて高く、自己評価と他者評価は近い値になった。さらに SCT の「secu.」が低い人物は自己評価も他者評価も平均に比べて低く、自己評価と他者評価が一致しなかった。よって、「secu.」の評価が高いほど自己や他者の評価が高く、自己と他者の評価に近いことが示された。

### (7) 先行研究 2<sup>6)</sup>

関東にある大学のサークル部員の被評価者 11 名 (男 : 8 名, 女 ; 3 名) に対して、インバスケッ・ゲーム (2016 年までに日本 SCT 学会インバスケッ・ゲーム研究会が作成したインバスケッ・ゲーム A 問題 (23 問)) を施行した。被評価者 3 名のデータが完全なものではなかったため、被評価者 8 人 (男 : 7 名, 女 ; 1 名) に対して採点を行った。3 名の訓練を受けた採点者が採点し (被評価者 8 名 × 評価者 3 名), インバスケッ総合得点を算出した。さらに、同一の被評価者について、被評価者自身と職階級が異なる (先輩・部長 : 2 名, 同僚 : 7 名) 人々に多面評価してもらった。被評価者 8 名の SCT からの「secu.」はすでに評価済みである。

被評価者 8 名を、SCT の「secu.」の評価を基準に高い (H グループ), 中程度 (M グループ), 低い (L グループ) の 3 グループに分けた。

多面評価法のインベントリは先行研究 1 の 52 項目から、重複している項目と因子分析の結果必要がないと思われる 9 項目を削った 43 項目で構成した。そして、被評価者ごとに評価者 (先輩・部長, 同僚, 自己) の評価の平均値を算出した。

多面評価法の結果を因子分析した結果、「AS」, 「HS」, 「diff.」, 「secu.」, 「意欲・バイタリティ」の 5 因子が抽出できた。

3 つの技法の一致点と相違点を浮き彫りにするために相関分析を行った。

その結果、「secu.」が高い対象者 F の自己と他者 (先輩・同僚) と全体の平均を比較した結果を図 4, 「secu.」が低い対象者 A の自己と他者 (先輩・同僚) と全体の平均を比較した結果を図 5 に示す。

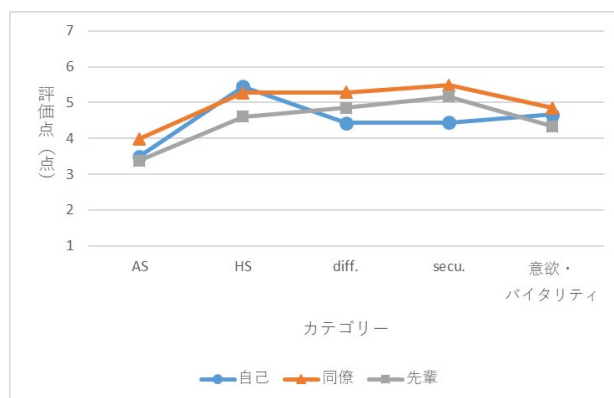


図4 多面評価法 因子別の平均点 (対象者 : F)

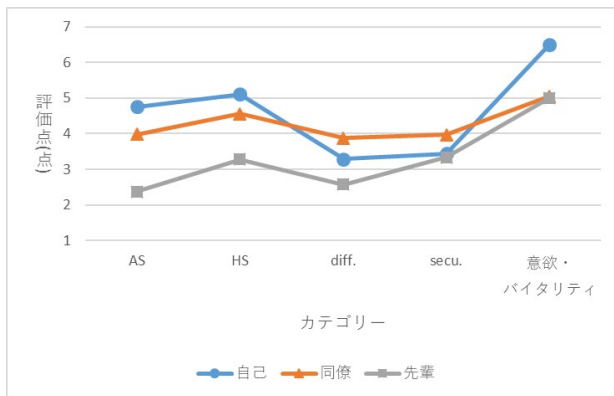


図5 多面評価法 因子別の平均点 (対象者: A)

図4より、「secu.」が高い被評価者Fは、自己評価も他者評価も高く、自己と他者の評価が近い値となることが示された。図5より、「secu.」が低い被評価者Aは、自己評価が他者評価よりも高く、自己と他者の評価が一致しないことが示された。

次に、精研式文章完成法テストにおける「secu.」とインバケット・ゲームと多面評価法の相関関係を検証した。その結果を表1に示す。

表1. SCTとIBG得点と多面評価法の相関係数 (先行研究2)

	SCTのsecu.	IBG得点	多面評価 (本人)	多面評価 (同僚)	多面評価 (上司)
SCTのsecu.	1	-	-	-	-
IBG得点	0.664**	1	-	-	-
多面評価 (本人)	-0.213	-0.177	1	-	-
多面評価 (同僚)	0.954**	0.668**	-0.043	1	-
多面評価 (上司)	0.517**	0.349	-0.317	0.637**	1

\*. 相関係数は 5% 水準で有意 (片側) .

\*\* . 相関係数は 1% 水準で有意 (片側) .

表1より、SCTにおける「secu.」とインバケット・ゲーム、多面評価法の相関関係は有意水準1%で正の相関であった。「secu.」の評価が高いとインバケット・ゲームも良い得点が得られ、評価も高いことが検証された。よって、精研式文章完成法テストにおける「secu.」とインバケット・ゲーム、多面評価法は相関関係があると考えられる。

さらに細かく言えば、インバケット・ゲーム得点が高い時に同僚からの評価が高いことが検証された。多面評価法において、同僚からの評価が高いと先輩や全体からの評価が高いことが検証された。先輩からの評価が高いと全体

からの評価が高いことが検証された。これらから、管理能力をみるうえで、同僚からの評価は重要であると言えるだろう。

## 2. 研究方法

先行研究2で行った研究を、社会人に適応する。被験者は日本SCT学会会員11人(男:3名,女:8名)である。SCTとインバケット・ゲームはすでに開発済みである。多面評価法の項目については先行研究1,2のデータを考慮し、先行研究2と同じものを使用することとした。SCTからは「secu.」、IBGからは総合得点を、多面評価法についてはいくつかの階層の人々の評価データを主成分分析し、因子ごとの得点を算出して比較を行うことで、3つの技法の共通性と相違点を確認する。インバケット・ゲームの採点は3名の訓練を受けた者が行い、インバケット・ゲーム総合得点を算出した。さらに、同一の被験者について、被評価者自身と職階が異なる(先輩・部長:2名,同僚:10名)人々に評価をしてもらった(多面評価)。被評価者11名のSCTはすでに評価済みである。

また、全体としての関連性だけでなく、被験者をCP(臨床心理士有資格者)7名とサラリーマン(職階の異なる総合職従業員)4名の2グループに分類し、関連性を検証した。

## 3. 研究結果

今回の研究では自己評価と他者評価の2つに分けて、多面評価法の43個の質問項目に対して主成分分析を行った。その結果、自己評価と他者評価ともに累積寄与率がそれぞれ82.227%,86.222%と非常に高い値を示した。5因子構造が妥当であると考え、5因子に固定してそれぞれ因子の推定を行った。自己評価の結果については、第1因子は16項目で構成され、周りの能力や性格など客観的に把握できる内容の項目が高い負荷量を示したため「アドミニストラティブ・スキル(AS)」因子と命名した。第2因子は14項目で構成され、意欲や活力などの内容の項目が高い負荷量を示していたため、意欲・バイタリティ因子と命名した。第3因子は14項目で構成され、心が安定しているなど、心理的安定性などの内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで「secu.」因子と命名した。第4因子は5項目で構成されており、頭が良いや先を読んで行動できるなどの内容の項目が高い負荷量を示していたので「精神的分化度(diff.)」因子と命名し、第5因子は8項目で構成され、同情や、他人に耳を傾けられるなど、集団のメンバーと上手に相互交流する内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで「ヒューマン・スキル(HS)」因子と命名した。

他者評価の結果については、第1因子は16項目で構成されており、落ち着きや心が安定しているなどの内容の項目が高い負荷量を示し、「secu.」因子と命名した。第2因子は16項目で構成され、体を動かすのが好きやエネルギー・体力があるなどの内容の項目が高い負荷量を示していたため、「意欲・バイタリティ」因子と命名した。第3因子は8項目で構成され、同情や励まそうとするなど、他者の信条を正しく感受し、集団のメンバーと上手に相互交流する内容の項目が高い負荷量を示していた。そこで「ヒューマン・スキル (HS)」因子と命名した。第4因子は7項目で構成され、責任感が強く、他人に的確に指示ができるなどの値が高く示していたので「アドミニストラティブ・スキル (AS)」因子と命名した。第5因子は6項目で構成され、頭の良さや的確な判断などの内容の項目が高い負荷量を示していたので「精神的分化度 (diff.)」因子と命名した。自己評価と他者評価、先行研究2の抽出結果をまとめたものをそれぞれ表2, 3, 4とする。

表2. 自己評価の因子の推定結果

	解釈名
第1因子	アドミニストラティブ・スキル (AS)
第2因子	意欲・バイタリティ
第3因子	secu.
第4因子	精神的分化度 (diff.)
第5因子	ヒューマン・スキル (HS)

表3. 他者評価の因子の推定結果

	解釈名
第1因子	secu.
第2因子	意欲・バイタリティ
第3因子	ヒューマン・スキル (HS)
第4因子	アドミニストラティブ・スキル (AS)
第5因子	精神的分化度 (diff.)

表4. 先行研究2の因子の推定結果

	解釈名
第1因子	アドミニストラティブ・スキル (AS)
第2因子	ヒューマン・スキル (HS)
第3因子	精神的分化度 (diff.)
第4因子	secu.
第5因子	意欲・バイタリティ

表2, 3, 4より、自己評価、他者評価ともに、我々の考える

管理能力に必要とされている要素の枠組みである、管理能力の基盤となる「secu.」、素材となる「diff.」と「意欲・バイタリティ」、管理技能である「アドミニストラティブ・スキル (AS)」と「ヒューマン・スキル (HS)」で構成されていることから、今回多面評価に使用したインベントリィは管理能力を十分測れることが検証され、先行研究2の結果ともほぼ一致したことがわかる。

次に、精研式文章完成法テストにおける「secu.」とインバスケッ・ゲームと多面評価の相関関係を検証した。その結果を表5とする。

表5. SCT と IBG 得点と多面評価法の相関係数

	SCTのsecu.	IBG得点	多面評価 (本人)	多面評価 (同僚)	多面評価 (上司)
SCTのsecu.	1	-	-	-	-
IBG得点	0.528*	1	-	-	-
多面評価 (本人)	0.286	-0.084	1	-	-
多面評価 (同僚)	0.516	0.105	0.535*	1	-
多面評価 (上司)	0.835**	0.191	0.392	0.015	1

\*. 相関係数は 5% 水準で有意 (片側) .

\*\*. 相関係数は 1% 水準で有意 (片側) .

表5より、SCTのsecu.とIBG得点、多面評価(同僚)、多面評価(上司)の間、多面評価(同僚)と多面評価(本人)、多面評価(上司)の間に関連性が見られたが、多面評価とIBGの間に関連性を見ることができなかった。そこで、被験者をCP(臨床心理士有資格者)とサラリーマン(職階の異なる総合職従業員)の2グループに分類し、関連性を検証した。CPに関しての相関係数をまとめたものを表6とする。

表6. SCT と IBG 得点と多面評価法の相関係数 (CP)

	SCTのsecu.	IBG得点	多面評価 (本人)	多面評価 (同僚)	多面評価 (上司)
SCTのsecu.	1	-	-	-	-
IBG得点	0.318	1	-	-	-
多面評価 (本人)	0.283	0.041	1	-	-
多面評価 (同僚)	0.250	-0.168	0.770*	1	-
多面評価 (上司)	0.346	-0.331	0.381	0.837**	1

\*. 相関係数は 5% 水準で有意 (片側) .

\*\*. 相関係数は 1% 水準で有意 (片側) .

表6より、CPでは多面評価同士での関連性は見られたが、SCTとIBGに関して関連性が見られなかった。

次に、サラリーマンに関しての相関係数をまとめたものを表7とする。

6) 森美由紀 2020 インバスケッ・ゲームと多面評価の関連性 (修士論文)

表7. SCT と IBG 得点と多面評価法の相関係数  
(サラリーマン)

	SCTのsecu.	IBG得点	多面評価 (本人)	多面評価 (同僚)	多面評価 (上司)
SCTのsecu.	1	-	-	-	-
IBG得点	0.383	1	-	-	-
多面評価 (本人)	0.714	0.012	1	-	-
多面評価 (同僚)	0.755	0.853	0.213	1	-
多面評価 (上司)	0.999**	0.373	0.739	0.740	1

\*. 相関係数は 5% 水準で有意 (片側) .

\*\* . 相関係数は 1% 水準で有意 (片側) .

表7より、サラリーマンではSCTのsecu.と多面評価、IBGと多面評価(同僚)、そして多面評価内3つ(上司、同僚、本人)の間同士すべてで関連性が見られた。この2つに分けて分析をしたことにより、CPの環境では、あまり関連性が見られず、管理能力のほかにも別に必要な能力があることが推測された。逆にサラリーマンの環境では、度数が4という少ないデータ数にはなってしまったが、多面評価法のインベントリィやIBGが有効であると考えられる。

3つの技法は、それぞれ、パーソナリティと管理能力、管理能力、管理行動や成果(業績)と、評価する対象が異なっている。本来はキャリアが進むごとに、SCT、インバスケッ・ゲーム、多面評価法の順に評価を行うものである。しかし、先行研究と本研究のサラリーマンにおいて同時期に行って相関関係が検証された。おそらく3種の評価法は、縦断的に行っても相関関係が検証されると考えられる。

### 引用文献

- 1) 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
- 2) 榎田仁・伊藤隆一・小林和久・荒田芳幸・伯井隆義・岡耕一 2012 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
- 3) 伊藤隆一(編著) 2012 SCT(精研式文章完成法テスト)活用ガイド 金子書房
- 4) 伊藤隆一・森美由紀・市川竜太郎・伊藤ひろみ 2019 新インバスケッ・ゲーム問題の信頼性と妥当性 日本心理学会第83回大会発表論文集
- 5) 伊藤隆一・加藤翔吾・伊藤ひろみ 2020 管理能力・管理行動を把握するための新しい多面評価法 法政大学「小金井論集」第15号, 139-160.