

わが国産業組織における 「管理能力アセスメント」の研究

—「インバスケット・テスト」の開発と

その選抜使用可能性の検討—

企業経営に能力主義導入の必要性が重要視されるようになってから久しい。しかし、その具体化のためには、管理能力とは何かを科学的に認識し、実証的研究を積み重ねつつ管理能力の評価・育成の技法を開発していかなければならない。

今を溯ること7年前、我々はある企業の人事部と協同でインバスケット・テストの開発に着手した。約1年間の作業ののち一応の完成をみ、研修に使用した。当時の日本の企業で、インバスケット・テストを管理能力のアセスメントおよび開発に使っているところは多くなかったが、ここ数年、日本におい

てもアセスメント・モニター方式が積極的に導入され、そのプログラムの中でインバスケット・テストが中心的技法として注目を浴びるようになった。

これに鑑み、我々の開発したインバスケット・テストの「問題」とその「開発過程」を公表することにした。

また、今回我々は本テスト施行後の被験者の追跡調査を行う機会を得られた。この分野における日本の数少ない実証的研究としても一読願えたらと考えている。

目 次

1. 管理能力とは何か	5
2. インバスケッ・テスト	11
3. インバスケッ・テストの作成過程	17
4. インバスケッ・テスト問題の項目分析	37
5. 各評価の構造およびインバスケッ・テストの選抜使用可能性の検討	45
6. 追 跡 調 査	61
7. 文 献	69
8. 資 料	71

本モノグラフは、既刊のモノグラフ No. 3《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——》(組織行動研究, 1977, 2, 3-61) につづくものである。

本研究のためのフィールドとして多大なご協力をいただき、貴重な資料をご提出いただいた当該企業には、厚く御礼申し上げます。また、当初より研究会に参加され実務家サイドからの示唆に富むご意見をいただいた T 電力の方々に、心から感謝申し上げます。

当該研究プロジェクトの推進にあたっては、データの整理・解析にあたって慶應義塾大学文学部榎田ゼミナール第7期生(1976年卒)に御助力いただいた。同大学大学院修士課程の小野雅子君には原稿の清書・校正をお願いした。また、コンピュータによるデータの解析にあたっては、同大学大学院修士課程の川島 真・小林和久両君に御助力いただいた。さらに同大学大学院博士課程、伊藤隆一君には原稿執筆過程全般を通じてコーディネーターの役割を果たしていただいた。本モノグラフの性質上具体的に名前をあげることのできない現場の多くの方々も含めて、感謝の気持ちを込めて改めて心から御礼申し上げます。

1

管理能力とは何か

1. パーソナリティ	6
パーソナリティの内容	6
パーソナリティの決定要因	7
2. 管理能力の構造	7
3. パーソナリティ, 管理能力の可変性	9

パーソナリティ

管理能力の開発、評価を考えるためには、管理能力とは何か、ということ考察しなければならない。この事を述べるにあたって、まず、そのもとになるパーソナリティとは何か、という問題についての考察から始めたい。

パーソナリティの捉え方としては、種々の角度からの把握のしかたがありうるが、我々は、次のように捉えている。すなわち、「個人は物理的、社会的、文化的環境の中に住み、それらの影響を受け、また逆に、それらに対してある影響を与えていく一つの存在である。このような個人の統一体が、パーソナリティである。従って、パーソナリティとは、その個人の生まれてから死ぬまでの一連の系列（人生）であり、パーソナリティの歴史が、そのままパーソナリティそのものである。」パーソナリティをこのように考えると、絶えず成長し、変化していくその過程を、いかに把握するかが問題となる。この点を図式的に表わしたものが、図 I-1 である。図 I-1 のように、機能や構造が分化し、発達していく過程を、いくつかのエポック（たとえば、幼児期、少年期、青年期など）に切り、その横断面を捉えれば、その総和が全

パーソナリティといえる。

次に、このような横断面の捉え方について述べてみたい。この点については、以下の四つの側面と、二つの決定要因から捉えれば、実際の把握において支障はないであろう。

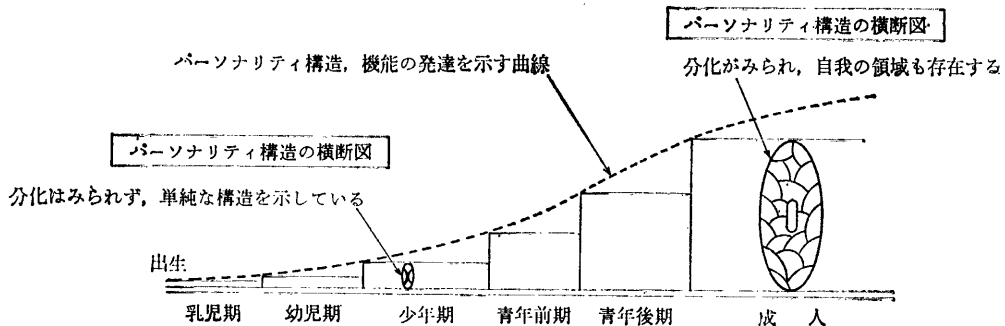
パーソナリティの内容

(1) 能力的側面

- ・ I Q (知能指数) ……素材としての知的能力、知的作業の能率
- ・ 精神的分化度 (mental differentiation) …… Diff と略称する。

客観的評価能力、時間的・空間的見通しの能力、洞察力、行動に対するコントロールの能力、共感能力、創造力といったたぐいの知的能力
(精神的分化の度合いは、—, —, —, —, —, —, —, —, —の5段階、あるいはその中間の値をいれた9段階に評価している)

(2) 情意的側面 (性格類型、あるいは性格特性といった側面で、主に、クレッチマーの精神



点線のように、人間の能力（知能、身体的能力等）は発達していく。それにつれて、パーソナリティ構造は分化し、その中に種々な領域をうみ出す。それらの統一体としてパーソナリティは考えられる。このような漸進的な発達過程をいくつかのエポックに切って、その時期を象徴的に同一レベルとして把握するのが実際には便利である。実線は、この様に各時期の漸進的な発達を無視して、幾つかの段階にしたものを示す。

図 I-1 パーソナリティの発達過程〔佐野・横田・関本（1970）より〕

- 医学的類型をもとにした考え方
- ・気質（基本的性格）………先天的要素が強い
 - 分裂気質（S） 循環気質（Z）
 - 粘着気質（E）
- ・性格………後天的な環境によって形成される要素が強い
 - ヒステリー性格（H） 神経質（N）

(3) 指向的側面

人生観、価値観、生活態度、目標、興味など、その人の全人格が指向している側面

(4) 力動的側面

心理的世界の安定度、葛藤、コンプレックスなど、比較的動的な側面

パーソナリティの決定要因

(1) 個体的要因

容姿、体力、健康など

(2) 環境的要因

- ・家庭的要因………家族ならびに生育歴、生活水準

・社会的要因………対人関係、社会的環境
これらを図式的に表わしたものが表 I-1 である。

表I-1 パーソナリティの内容と決定要因〔佐野・榎田・関本（1970）より〕

パーソナリティの内容				決定要因		
能力的側面	情意的側面	指向的側面	能力的側面	個体的要因	環境的要因	
21 知能、人間関係、見通し、評価の客観性など	比較気質、知的作業の能率、I Q	その人が生きようとしているもの	その人の住んでいる心理的世界の安定不安	健康、容姿、体力、運動神経など	家庭的 家族、生育歴、パーソナリティ、家庭の雰囲気、父・母の	社会的 社会・経済的地位、生活水準、社会生活、職場の人とのつながりなど
	気質→習性→態度→価値観		攻撃、劣等感、合理化、逃避、コンプレックスなど			

2

管理能力の構造

優れた管理能力を支えている能力や性格とは、いったいどのようなものであろうか。我々は、図 I-2 に示すような構造を考えている。

まず、優れた管理行動を直接的に支えている能力や性格が考えられる。これをいちおう「顕在的レベル (overt level) の能力・性格」と呼ぶことにする。これは、アドミニストラティブ・スキル (administrative skill)、ヒューマン・スキル (human skill)、テクニカル・スキル (technical skill)、役割期待の認知力 (role expectation ability)、モチベーション (motivation)、バイタリティ (vitality)、人柄 (personal character) の7つの要素から成るものと考えられる。

(1) アドミニストラティブ・スキル (AS)

狭い意味での管理能力(技能)のことである。i) 必要な情報を適切に取捨選択し、現状を的確に把握し、将来を見通し予測する能力、ii) 目標・方針を樹立し、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、iii) 適切な意志決定をタイミングよくくだし、フィード・バックの機能を円滑に果たしながら決定事項を実行に移していく能力、iv) 業務を適切に細分化し、部下の能力や性格に応じて各業務を適切に割り当て、さらに、各業務の目標・方針を部下に明示し、必

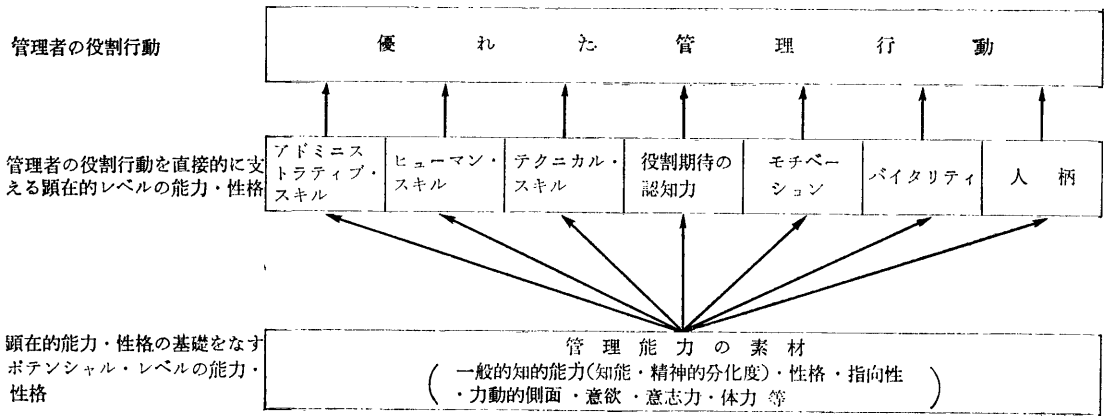


図 I-2 管理能力とパーソナリティの関係 [関本・佐野・横田 (1977) より]

要な権限を委譲していく能力, v) 部下に指示した業務が順調に進むよう、必要に応じて適切な助言や処置を講ずる能力, vi) 部門内、および部門間調整の能力、といったような計画、組織化、コントロールに直接関係する能力・技能をいう。

(2) ヒューマン・スキル (HS)

他人の心情を正しく感受し、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もちたてていく技能である。つまり、上役や同僚とうまく接し、部下を上手に使い、組織の効率を高めていくヒューマン・リレーションの技能のようなものである。

(3) テクニカル・スキル (TS)

各専門分野、あるいは職能分野における特定の活動、とくに仕事の方法、処理、手続き、技法などに関する知識・技能のことである。たとえば、給与計算の方法、会計処理の手順、製品販売の手続き、日程管理の手法、機械操作の技術といったような事柄に関する知識、技能がこれに当たる。

(4) 役割期待の認知力

役割期待の認知力とは、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。

組織や集団がうまく機能するためには、

その組織や集団のメンバーが、相互の役割に対して同じ認識(期待)をもつことが大切である。役割期待の一致は、メンバーの間に円滑な相互作用を展開するための必要条件である。

(5) モチベーション (M)

ある対象(目標や仕事など)に向かって行動を触発させ、それを維持していく過程をいう。簡単に言えば“やる気”のことである。

(6) バイタリティ (V)

目標達成行動や業務遂行行動の維持、促進に必要な気力、活力のことである。

(7) 人柄 (P)

誠実さ、信頼感、人間的魅力・幅、謙虚

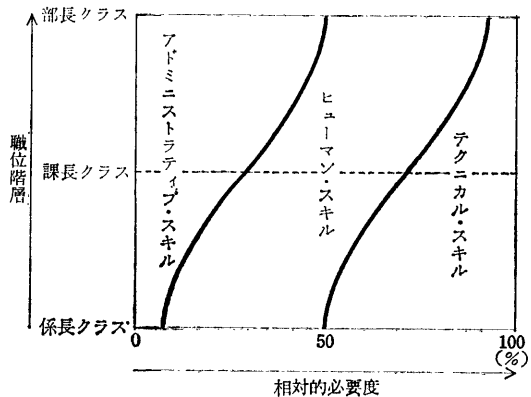


図 I-3 管理能力と職階 [関本・佐野・横田 (1977) より]

さ、積極性、鷹揚さなど、各組織の風土に合った人柄も必要条件の1つである。

企業における管理者として位置づけられた、ある人の管理行動を直接的に支えているのが、以上のような管理因子であり、これらは、ポテンシャル・レベルのパーソナリティによって基礎づけられている。また、これらを評価の内容という観点から捉えなおせば、それぞれ、業績であり、管理能力であり、潜在能力であるといえる。

上記の管理因子ないし管理能力の相対的重要度は、職階や職種の違いによって異なる。図 I-3 に示されるように、上級の管理職になるほどアドミニストラティブ・スキルやバイタリティの重要度が高まり、テクニカル・スキルの重要度が低くなる。逆に、下級の管理職であるほどテクニカル・スキルと人柄の重要度が高まり、アドミニストラティブ・スキルの重要度が低くなる。

3 パーソナリティ，管理能力の可変性

われわれは、社会の中で生活している限りいろいろな役割をもち、その役割にふさわしい行動をするように期待されている。では、この役割行動と前にあげた基本的性格が、いかなる関係にあるかを考えてみると、次のように図式化できる。

図 I-4 は、パーソナリティを、その形成をも考

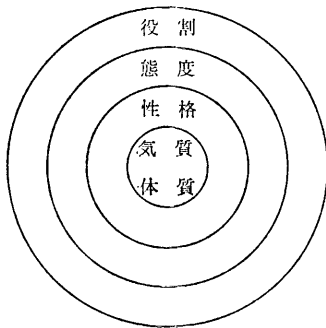


図 I-4 パーソナリティの階層〔佐野・横田・関本 (1970) より〕

慮して同心円で表わしたものである。中心には、先天的な要素が強く、体質とも密接に関係している気質の層がある。先に情意的側面で述べた S, Z, E はここにあたる。次に、ある程度後天的の影響が加わってできる性格の層がある。これは H, N の要素などである。そして、その外側に態度の層がくるが、これはほとんど後天的なものであり、環境によって形成される部分である。そして、態度の外側に役割の層がくるのである。

このような図式を考えると、外側に向うほど後天的要素が強くなることがわかる。それと同時に、外側にいくほど変わりやすい層であるともいえる。

従って、管理者の職務遂行という役割を考えると、その職務の要求するものとパーソナリティの中心部とがマッチしている人間に、外周部の役割を習得させることは比較的容易であるが、逆に、外周部のマッチしている人間に対して、中心部を変えさせようとすることはほとんど不可能だといえる。このようなパーソナリティの可変性の度合について、企業の要求する特性をまとめてみたのが表 I-2 である。この表の右半分の部分が可能開発 (教育・訓練) の主たる対象であり、左半分部分が適正配置の対象となる。

こうしてみるとわかるように、図 I-4 で中心に近づくほど、また、図 I-3 で言うところとポテンシャルなパーソナリティのレベルほど、可変性が少ない。顕在的レベルの管理因子を考えてみると、テクニカル・スキルは可変性が大きく、OJT (on the job training) や off JT (off the job training) などの教育訓練によって比較的容易に向上をはかることができる。モチベーションなどもリーダーシップ・スタイルの改良や組織の改善によって、かなりの程度まで変えることが可能である。だが一方、アドミニストラティブ・スキル、ヒューマン・スキル、バイタリティ、人柄といった要素

は、改善しようと思ってもそう簡単に変えることのできるものではない。なぜなら、これらの因子が、もっと基礎的で可変性の少ないポテンシャルレベルのパーソナリティに、強く依存してできあがっているからである。

従って、評価時期がいつであるのか、図I-2のどのレベルを評価するのか、そして、その評価を能力開発（教育訓練）に使うのか、適正配置に使うのか、といった三つの問題の組み合わせによっていろいろな評価方法が必要とされる。

表 I-2 管理者のパーソナリティに関する考課項目〔佐野・横田・関本（1970）より〕

ほとんどの変えることのできない面	変えるのに相当の努力を必要とする面	変えるのにある程度の努力を必要とする面	比較的容易に変えられる面	改変の難易度
† 独創力 C † 基本的な頭のよさ（その人本来の頭のよさ） † 思考の方向性（理論的か実地的か、総合的か分析的か）	理解力（上からの指示命令を受けとめる能力、同僚や下からの意見を汲みとる能力等） † 洞察力（状況に対する時間的・空間的見通しの能力） † 意志決定の能力（速やかで的確な判断力、決断力） † 意志決定の実行力とフィードバックの能力 † 調整力（対立する雑多な意見や物事をうまくまとめ、ていく能力） 独創力 B 統率力・指導力 人材活用の能力（人を適性に応じてうまく活用する能力） 人の評価能力 部下育成の能力 折衝力・説得力 自己制御の能力（自己をコントロールしてその場に合った役割行動をとれる能力）	基礎知識（一般の学力、語学力、常識等） 企画立案の能力（企画の正確さ、速さ、質） 方針・目標の指示能力（業務に関する方針や目標の明確な指示能力） † 権限委譲の能力 * 日常業務の処理能力（処理の正確さ、速さ、質） * 報告能力（適時・的確な報告能力および表現能力） * 独創力 A	† 専門的知識および技能（担当業務に関する深い知識と技術） † 一般的知識および技能（関連業務や会社全体の業務に関する広い知識や技能） コスト意識・利潤意識	能 力 的 側 面
精神テンポ（精神的動きの遅速） 行動性（内閉的か行動的か） 持続力（スタミナ）	責任感（仕事や自己の発言や意志決定に対する責任感） 信頼感・誠実さ 協調性 人間的温かみ・寛容性 仕事への執念 自己顕示欲 神経質	企業への一体感 職務に対する厳しい考え（管理者としてのプロ意識） 仕事への自発性・研究心 仕事への積極性 上役に対する毅然たる態度 感情的安定感（劣等感、攻撃的態度等の力動的側面） 自己啓発の意欲	担当職務ならびに関連職務に関する役割期待	狭義のパーソナリティの側面

(注1) ここでいう改変の難易度とはあくまでも相対的な分類であって、それ以上の特別な意味はもたない。
 (注2) 当然のことながら、知的能力の側面として挙げられている能力のなかには、狭義のパーソナリティ面の特性と相互依存の関係にあるものもかなりある。
 (注3) *は上級管理者層においてはさほど重要でないと思われる能力
 †は下級管理者層においてはさほど重要でないと思われる能力
 (注4) 独創力（性）というものをつぎのように3つに大別してみた。
 独創力 A……要素 A が要素 B と結びついて a というものを産み出している。それならば、要素 A と類似している要素 A' も要素 B と結びついて、 a あるいは a' というものを産み出すのではないかといったような、単純な発想にもとづく独創性
 独創力 B……要素 A は要素 B と結びつく、要素 B は要素 C と結びつく、要素 C は要素 D と結びつく、さらに要素 D は要素 E と結びつく。それならば、要素 A は要素 B、C、D を媒介とし要素 E と結びつけることができることを考え出し、その結びつけによって β という新しいものを産み出していくような、複雑な論理的発想にもとづく独創性
 独創力 C……全然かけはなれている要素 A と要素 X を偶発的なひらめきによって結びつけ、そこに全く新しい r というものを考え出していくような、偶発的発想（ひらめき）にもとづく独創性
 世間では一般に、以上3種類のを漠然と独創性とよんでいるようである。しかし、独創性というものの本来の姿は、独創性 C のようなものではないだろうか。

2

インバスケット・テスト

1. 管理能力とインバスケット・テスト……………12
2. インバスケット・テストの目的……………12
3. インバスケット・テストの内容……………12
4. インバスケット・テストの作成……………13

1

管理能力とインバケット・テスト

インバケット・テスト*は、業績（管理行動）や潜在能力（ポテンシャル・レベルのパーソナリティ）ではなく、管理能力（顕在的レベルの管理因

子）の中のアドミニストラティブ・スキルの評価を狙いとしている。また、これによって、ある程度ヒューマン・スキルを評価することもできる。

2

インバケット・テストの目的

インバケット・テスト（ゲーム）は、1953年にプリンストン大学の Educational Testing Service (ETS) が、空軍の人事・教育研究所から「空軍大学の Command and Staff School の教育訓練がどうしたら好ましい結果を生み出すようになるか。また、訓練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2つの課題

を研究してもらいたいとの依頼を受けて、開発したテストである。つまり、その初期の目的は教育効果の測定という点にあったが、その後、研究を重ねていくうちに、このテストが管理者の教育訓練および管理者の選抜にも有効な方法であることがわかってきて、今日ではむしろ、ビジネスの分野において盛んに用いられるようになってきている。

3

インバケット・テストの内容

インバケット・テストは、その名が示すように、管理職の机の上のインバケット (in basket; 未決裁箱) のなかに入っている未決裁の書類や報告書、手紙、メモを、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していくという、きわめて現実的・状況的なテストである。テストを受ける人(被験者)は、突然ある状況においていくつかの意志決定とアクションをとらなければならない管理者の役割をになわされる。通常、それは本人があまり慣れていない管理者の

役割である場合が多い（たとえば、ある工場長が心臓麻痺で急死したため、急遽後任の工場長に任命され、前工場長に代って緊急の業務処理をしなければならないといった場面に立たされる）。彼の机の脇にはバケットがおかれてあり、その中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、数多くの書類、報告書、手紙、メモといったものが無差別に入れてある。

被験者に求められる意思決定事項は、普通20数

* インバケット・テストの概要については、関本・佐野・楨田（1977）を参照願いたいだが、本稿においても最少限の紹介しておく。

項目から30項目におよぶ。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。被験者は、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（大体1時間30分～3時間）にインバ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行っていく。彼は、それらの書類、メモ、報告書といったものを検討し、その重要度や緊急度を考慮しながら、必要に応じて自ら意思決定を下したり、計画を練ったり、報告書や返書を書いたりする。また、部下に権限を委譲してその処理をまかせることもある。場合によっては、処理を延期したり、無視したりすることも必要かもしれない。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、上司や部下と話し合ったり、会合を持ったりする事もあるだろう。以上の

ように、被験者は、このテスト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事が求められるのである。

ついで、被験者は、自分がこれらの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、また、なぜそのような意思決定を下し、アクションをとったのかを、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。その際、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。

彼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。

4

インバケット・テストの作成

インバケット・テストの作成は、通常、(1)状況の設定、(2)背景に関する情報の作成、(3)テスト問題（インバケット内の未処理書類）の作成、(4)アクションシートの作成、(5)採点手引書の作成、というステップを踏んで行われる。

(1) 状況の設定

インバケット・テストは一種の状況テストであるので、「状況の設定」ということが非常に重要な意味をもつ。設定された状況が、被験者の自己投入を喚起し、彼が日常の実際の場面においてとるであろう行動を引き出すものでなければ無意味である。他方、それは、こちらがねらいとしている行動や能力を適切に反映するような状況でなければならない。そのような望ましい状況を設定するためには、次のような点に対する配慮が必要である。

① 設定される状況が、管理者の日常業務に
てらして、現実的・実地的なものでなけ

ればならない。インバケット・テストの状況は、日常の行動状況の適正なサンプルであることが必要である。

② 仮定された管理者の役割は、刺激的な動機づけを伴い、被験者を強く引き込むようなものでなければならない。このねらいを満たすために、よく、前任者が交通事故で急死したり、海外への転勤が急に決まったりするなど、急遽その後任に任命され、彼に代って業務を処理しなければならないという劇的場面が設定される。

③ 問題状況の設定に当たっては、テストの目的や用途を明確にしておく必要がある。テストの目的や用途によって管理行動のどの要素に重点をおくかが異なってくるし、またそれによって状況の設定も変わってくるからである。

④ 被験者がテスト状況において担う役割が、どの地位の管理者の役割であるのか

を、はっきりさせておく必要がある。下級管理者と上級管理者とでは、管理行動の諸要素のウェイトが当然異なってくるし、ラインの管理者とスタッフの管理者との間でも、多少の違いはある。従って、どの地位の管理者の役割を担わせるかによって、状況や問題の内容も変わってくる。普通、教育訓練用にこのテストを使う場合は、被験者の現実の地位と同じ地位の管理者の役割を設定することが多く、選抜用に使う場合は、現実の地位と異なる地位の役割を設定することが多い。

- ⑤ テストにおいて被験者がおかれる状況としての会社を、架空のものとするか、現在所属している現実の会社とするかを、はっきり決めることが大切である。両者のアプローチにはそれぞれ長短がある。例えば、現実の会社をモデルとした場合は、被験者がその会社の方針、手続き、組織、風土、慣習など、細かい点までよく知っているので、テスト場面にスムーズにとけこめるという利点がある。また、テストを通じて学習したことが、そのまますぐ現実の職場に適用できるという利点も出てくる。従って、教育訓練用として使う場合は、被験者が所属している現実の会社をモデルにした方がよい。しかし、これを選抜用として使う場合は、上述のような会社に関する諸知識を多くもっている人が有利になり、評価に公平性を欠くという問題が生じてくる。この点は十分注意しなければならない。

(2) 背景に関する情報

背景に関する情報は、一般に次のような内容のものからなる。

- ① テストの舞台となる組織（会社、事業所、職場など）の概要
- ② その組織の組織図
- ③ 被験者が演ずるよう求められる地位の職務内容、権限責任の範囲についての概要（この部分については、あまり詳細な記

述をしない場合が多い）

- ④ 被験者が演ずるよう求められる地位の配下にある部下たち（主にテスト問題に関係してくる人たち）の職務内容、権限責任の範囲についての概要
 - ⑤ その他、テスト問題に関係してくる人物の簡単なプロフィール
 - ⑥ 問題処理に必要な組織の政策、財務状況、規定などについての最小限の情報
 - ⑦ 被験者が、ある日突然おかれた状況についての説明文
 - ⑧ カレンダー（スケジュール表）
- (3) テスト問題（インバスケット内の未処理書類）の作成

通常、テスト問題は、日常の業務処理場面の場合と同様、実際的な業務連絡書類、報告書、手紙、メモなどによって提示される。ときには、電話による呼び出しや口頭によるメッセージなどを採用することもある。一連のテスト問題は、その重要度や時間的制約度、また追加情報を必要とする度合いにおいて、いろいろと異なっており、現実のビジネスの状況に近い形でダイナミックに構成されている。被験者は、これらの問題を所与の状況のもとで分析評価し、意思決定を行っていく。

現実的・実際的な良い問題を作るためには、まず管理者の日常の業務を分析し、その要素を正しく把握する必要がある。そして、管理者の日常業務の内容とその要素がはっきりしたら、それらの諸要素（次元）を含む形で問題を作成しなければならない。

(4) アクションシートの作成

これは、被験者が各テスト問題に対しどのような意思決定およびアクションをとったのか、記録する用紙である。テストについての被験者の行動（意思決定・アクション）の分析と評価、およびその結果についてのフィードバックは、この資料を基礎として行われる。

(5) 採点手引書の作成

インバスケッ・テストに対する被験者の反応の評価は、通常、次の3つの方向から行われている。その第一は、反応の内容面に焦点を当てた評価であり、第二は、反応スタイル面に焦点を当てた評価である。そして第三は、全テスト問題を通して被験者がどの程度効果的に問題を処理しているかに関する総括的・主観的評価である。

反応の内容面における評価とは、テスト問題に対する反応の内容そのもの(what was done)を評価する方法である。普通、各テスト問題に対する可能な意思決定やアクションがリストされており、被験者がそのいずれかの意思決定やアクションをとった時には、その欄にチェックするという方法が使われている。しかし、各テスト問題に対してとられた意思決定やアクションの内容は質的に異なるので、あらかじめ、それらを内容の適否に従って評価しておき(エキスパート達の集団討議によって+1, 0, -1などの評価を与えておく)、該当する意思決定やアクションがとられたときは、この評

価基準にもとづいて、スコアを与える。最後に、全テスト問題を通してこれらのスコアを合計し、それを内容面のスコアとする。

反応のスタイル面の評価とは、被験者がテスト問題に対してどのように反応したか(how it was done)ということに対する評価である。例えば、その場ですぐ最終決定をしてしまう、部下に権限を委譲する、意思決定に当たって他の項目や背景情報を関連づける、電話によってコミュニケーションを行う、といったような問題処理のスタイルに関する評価である。各テスト問題の処理に示されたこのような反応のスタイルは、あとで総計され、スタイル面のスコアとして使用される。

総括的・主観的評価とは、熟練した何人かの採点者が、インバスケッ・テストに対する被験者の全般的反応を観察し、その概括的印象にもとづいてテスト結果の良し悪しを評価していくやり方である。

今回、我々が採用した評価方法については、後述する。

3

インバスケット・テストの作成 過程

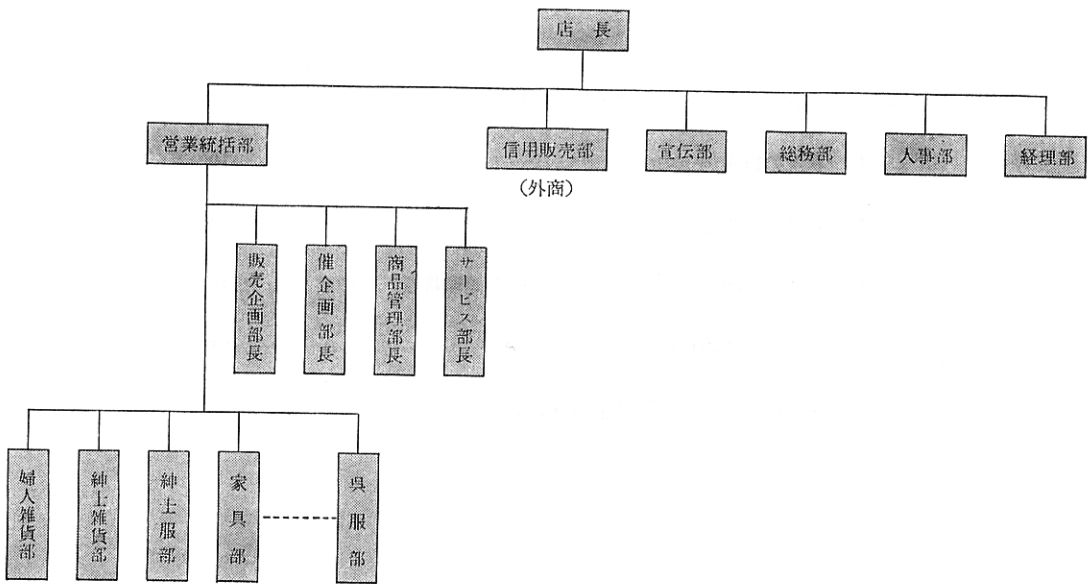
1. インバスケット・テスト作成の狙い	18
2. 状況の設定	19
3. 背景に関する情報の作成	19
4. テスト問題（インバスケット内の未処理書類）の作成	19
5. 採点手引書の作成	21
6. インバスケット・テスト研修の実施	35

1
インバケット・テスト作成の狙い

今回、インバケット・テストを作成・実施した企業は、わが国の代表的百貨店である。当百貨店は、従来より多面観察法の導入、心理学的職務分析の実施を行うなど、能力開発に積極的に取り

組んでいた。

インバケット・テスト実施時の各店の概略組織および構成員の職位体系は、図 III-1、III-2 に示された通りである。



(注) 各部の長は担当部長である。

図 III-1 ○○百貨店・店組織

店 長		専 門 店 長	
店 次 長		専 門 店 次 長	
部 長		専 門 部 長	
担 当 部 長		専 門 担 当 部 長	
3 級 職	管理職掌	専門職掌	3 級 職
1 級 職			1 級 職
4 級 職	一般職掌	特別職掌	4 級 職
3 級 職			3 級 職
2 級 職			2 級 職
1 級 職			1 級 職

(注) 担当部長がいわゆる課長，管理職掌1級職と3級職がいわゆる係長に該当する。

図 III-2 ○○百貨店・職位

インバケット・テストの開発に当っては、営業部門中堅管理職である管理職掌3級職（管3）の教育研修に、このテストを使用し（第一目的）、さらに、もし可能であるならば、管3から担当部長への選抜にもこれを使用すること（第二目的）をその狙いとした。

2

状況の設定

このインバケット・テストは、まず教育研修の道具 (tool) として使用する事を第一目的としたので、当百貨店をモデルとした状況を設定した。また、管3から担当部長への選抜にも使用したいという第二目的の意図から、被験者には担当部長

の役割を担わせるよう設定した。具体的には、組織の規模、社内のランクなどからみて、当百貨店の売場の中で平均的な婦人雑貨部の担当部長という設定である。

3

背景に関する情報の作成

研修の受講者に対し、インバケット・テスト (研修ではインバケット・ゲームと称した) そのもの、および実施手順を説明した『このゲームについて』をはじめ、次の資料を作成し、実際のテスト実施時に配布した。

- (1) このゲームについて
- (2) あなたのおかれている状況

- (3) 会社、店ならびに担当部内組織図
 - (4) 担当部週間管理誌
 - (5) 今下期、来上期の目標メモ
- すでに図Ⅲ-1に示した組織図の一部、および(4)、(5)を除き、資料は本稿第8章に一括して掲載することにする。

4

テスト問題 (インバケット内の未処理書類) の作成

問題の作成にあたっては、担当部長の日常業務を分析することから始めた。つまり、十数名の現職担当部長に、業務上実際に生起し、処理を行った事例について「事実・処置・結果と評価」の3項目に分けて、所定用紙に記入し、提出してもらった。さらに、本部・人事部のインバケット・テスト担当者が、各担当部長に面接し、事例の詳細について説明を受けた。これらをもとに、各事例内容についての質的分析を行い、担当部長の仕事の要素をグルーピングし、分類した。また、取材した事例では欠けていたが、本部・人事部として教育訓練に必要であると思われる要素を追加し

て完成したのが、次の20項目のカテゴリーである。

- (1) 計画の統制
 - ① 販売計画の修正
 - ② 仕入計画の修正
 - ③ 販売計画のチェック
 - ④ 費用計画の修正
 - ⑤ 要員計画の変更
- (2) 部下の調整
 - ⑥ 部下間のトラブル調整
 - ⑦ 配転申し出の調整 (長期休暇申し出)
 - ⑧ 意見具申、提案の調整
 - ⑨ 不正を働いた従業員の処理 (就業規則に

違反する行為)

- ⑩ 部下のスカウト問題の処理
- ⑪ 昇進についての調整（昇進に関する部下の不満を処理）
- ⑫ 目標管理の中間指導
- (3) 上司との調整（上司からのプレッシャー）
 - ⑬ (中間)報告
 - ⑭ 意見具申
- (4) コミュニティ調整
 - ⑮ 顧客の苦情
 - ⑯ 法規制への対応
 - ⑰ 地域社会への対応
 - ⑱ コンシューマリズムへの対応
- (5) 組合調整
 - ⑲ 部下の組合活動への対応
- (6) 他部門調整
 - ⑳ スタッフ（催企画，人事部）との関係

これらの事項を最大限に盛り込むように事例の取捨選択をし、採用された事例でインバスケッ・テストの問題を構成していった。なお、問題に登場する部下の人物は、次のように設定された。インバスケッ・テスト問題の中において、部下たちは設定にそった行動をとるので、被験者の方は、テスト問題から人物像を把握した上で、パフォーマンスのあがる管理行動をとらなければならないわけである。

加納 竜一（管3）

代行次長。昇格後半年経過。事務的能力は高いが、マイルドでおとなしく、決断力に欠ける。リーダーシップ不足、優柔不断で頼りない

pM型* 35才（大卒）

<diff> ±~+** <性格類型> E(n)***

竹内 道夫（管1）

化粧品、化粧雑貨、ハンカチ次長。古手、TS的にはベテラン、惰性で仕事をする。HSに欠ける。特に若手に対する偏見と反感から、不満居士

pm型 40才（高卒）

<diff> ±~ <性格類型> Seg

仲 弘次（管1）

ハンドバッグ次長。管3候補，高卒の優等性タイプ，体を張って頑張る

Pm型 35才（高卒）

<diff> ±~+ <性格類型> Eh

浜田 仁作（専3）

婦人くつ次長。くつの超ベテラン，商売の面ではやり手だが，全般的な判断力に欠け，自分勝手な行動が多い。一匹狼的P(m)型 45才（旧中卒）

<diff> ±~ <性格類型> EH

増沢 智（管1）

セーター・ブラウス次長。若手の有能管理者，積極的で行動的。全体的にバランスのとれた人，現在のところ問題なし

PM型 29才（大卒）

<diff> +~(++) <性格類型> Ezh

矢村 Lの（管1）

婦人肌着，ナイトウェア次長。女性の優秀管理者，元労働組合役員経歴。女性としてはテキパキできる人，ただし商売熱心のあまり視野の狭い判断をすることあり

Pm型 45才（旧高女卒）

<diff> ±~+ <性格類型> Eh

和田伊都夫（管1）

かさ，婦人洋品，くつ下，アクセサリー次長。可もなく不可もなし，平均的第一線監督者

pm型 33才（高卒）

<diff> ±~ <性格類型> Eh

岡 靖（管3）

サロン・ド・グウ次長。センスもあり，きちんとできる人。地道にコツコツ積み上げるタイプ。あまり目立たない存在

37才（高卒）

<diff> ~+ <性格類型> E

斉藤いずみ（3級職）

*PM式リーダーシップ。詳細については，三隅(1978)を参照のこと。

**第1章の1，および第4章の1を参照のこと。

***第1章の1，および第4章の1を参照のこと。

部事務係。よく気がつく秘書係，優秀女子社員。代行次長の頼りなさを見抜いている

25才（短大卒）

<diff> (±) ~ + <性格類型> Eh

根本 引一（4級職）

ハンドバッグ売場。意欲あり，意識的にもしっかりしている。理論派，正義感が強い

26才（大卒）

<diff> + <性格類型> Eh

出口けい子（2級職）

ハンカチ売場

22才（高卒）

<diff> ± <性格類型> En

また，各問題は，緊急度や重要度の違いによってパラエティがでるように構成されている。さらに，相互に密接に関連した事項が，いくつかに分散されて，このインバスケッ・テストの問題に編成されているものもある（具体的には，ケース7—18—25，10—15，17—26といった関連問題）。各問題からこの問題を察知しなければ，問題の十分な理解ができず，適切な対応および管理行動がとれないわけである。

なお，テスト演習の実施時には，各問題の書類などはすべて当百貨店の様式に従い，手紙も実際に封筒に入れるなどして，被験者に現実感を持たせ，状況に対し自己投入させる工夫がなされた。

作成した問題数は26である。本稿第8章に，その他の資料とともに，全ケースを紹介する。

5

採点手引書の作成

このインバスケッ・テストで，我々が採用した評価方法は，反応の内容面からのアプローチであり，かつ，その評価にさいして評価者の主観的判断が介在する内容分析である。

まず，各問題において，とらなければならない適切な管理行動，あるいは不適当な管理行動は何かという点に関して，まとめることにした。このために，i) 予備調査として現職の担当部長に時間制限なしで実施したテストの回答，ii) 各問題に関連する部署および本部人事担当者の意見，iii) 実施されたインバスケッ・テスト研修の初期の頃の受講者の回答，の3点についてKJ法*でまとめ，次のような9つのカテゴリーに分類した。

- (1) 適切な決定（決定）
- (2) 代案の検討・採用（代案）
- (3) 補足指示（補足）
- (4) 部下への配慮（組織維持・メンテナンス）
（部下）
- (5) 情報収集のための行動（情報）

- (6) 関連部門への連絡・情報提供（関連）
- (7) 事後報告の要求（報告）
- (8) スケジュール化（スケジュール）
- (9) 他ケースとの関連（他ケース）

これらの分野別カテゴリーに従って，各問題ごとにリストアップされた適切，不適切な反応（管理行動）を示したものが表III-1のトレーニングポイント（分野別）である。

さらに，各問題においてあらゆる管理行動がどのような考えのもとになされたか，また，どのような配慮によってその管理行動がとられたのかを，顕在的レベルの管理能力であるTS，AS，HSの観点からまとめたものが，表III-2のトレーニングポイント（スキル別）である。

これらは，同時に，このインバスケッ・テストが主眼とする教育訓練のポイントでもある。

各問題の評価項目としては，前述の9つの分野別カテゴリー，およびTS・AS・HS・総合評価があげられ，さらに，コメントが付されている。コメント以外の各項目は-1～+3の5段階

*内容分析の一技法。詳細については，川喜田(1967)を参照のこと。

表 III-1 ト レ ー ニ ン グ

ケース内容	適切な決定	提案の検討・採用	補足指示
1. 生活科学センター懇談会出席依頼の件	<ul style="list-style-type: none"> ○武藤帯同し、増沢出席の指示 ○増沢出席の指示 △加納出席の指示 ×4級職単独出席の指示 ×他品番管理職出席の指示（指示先の間違い） 	<ul style="list-style-type: none"> ○出席者都合悪い場合の代理（4級職と管理職の随伴）指定 ○出席者都合悪い場合の代理（加納、他の管理職）指定 ×4級職単独代理出席の指示 	<ul style="list-style-type: none"> ○消費科学研究所、コンサルタント、商品管理部長、サービス部長らとの事前打合わせ指示 ○（関係部門）同行要請指示 ○品質表示法研究指示 ○売場の実情調査指示（2つ以上あれば◎）
2. 外商集金応援の件	<ul style="list-style-type: none"> ○（加納）決定の特定品番又は次長単位に人員差出し要請指示 ○可能なかぎり応援するように ×単純な加納一任 ×応援者指名、一方的減員 	<ul style="list-style-type: none"> ○人事部に減員交渉をすること ×日時変更の交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ○催、部内機動応援の指示 ○催に取引先応援投入、集金に従業員を差出すように ○催要員として他部門の女子の応援を要請
3. 袋物、根本弘一書状の件	<ul style="list-style-type: none"> ○後日話を聞く旨、根本に伝える ○根本、職務分担、両面の手を打っている（考えるだけでは○） ○帰社後、仲と話し合い ○単純保留、無視（仲の誤解を招く行為が付随している場合は×） ×仲への指示、手紙をさとられる行為 		
4. 日玉商品好適品仕入申請	<ul style="list-style-type: none"> ○Yes., No. 即断せず（条件の有無不問）、営業統括部又は営業本部の指示を仰ぐ ×Yes., No. を前提とした指示 	<ul style="list-style-type: none"> ○他店との共同仕入考慮を示唆 ○解答期限延期交渉の指示 ○条件変更での再交渉指示（2つあれば◎） 	<ul style="list-style-type: none"> ○営業統括部、営業本部への持込みに必要な資料を整える ・在高（チェック、部内のやりくり） ・現情勢下でのリスクの詰め ・販売計画 ・倉庫 ・原価商品扱い
5. 陳列器材購入の件	<ul style="list-style-type: none"> ○後日検討（単純保留） ×Yes., No. 決定 ×加納一任 		<ul style="list-style-type: none"> ◎当面の措置（データ準備） ・員数 ・売上げ ・仕事分担 ・レイアウト ・見積り ○データ準備のみの指示 ×決定を前提としたもの
6. 新P.B.;旧オリジナル商品の件	<ul style="list-style-type: none"> ○後日検討（単純保留） ○加納を通して、営業統括部に相談 ○再検討指示 ○営業本部の意向を聞く。指導を得る △加納一任 	<ul style="list-style-type: none"> ○新商品発注減の交渉 ○旧商品を他店で販売してもらうことの交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ○旧商品販売計画・消化方法の検討 ○商品内容のチェック（プロパー、催） ○旧商品処分取引先に迷惑をかけるないように

ポイント (分野別)

部下への配慮 (組織維持 メンテナンス)	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
<ul style="list-style-type: none"> ○部下(4級職)帯同 ○代理出席(ただし増沢への思いやりがうかがわれる場合のみ) 	<ul style="list-style-type: none"> ○関連部門と事前打合わせ ○品質表示法研究 ○売場実情調査 	<ul style="list-style-type: none"> ○営業統括部への出席者名連絡 ○営業統括部への懇談会結果の報告 ○生活科学センターへの出席者名連絡 (事前・事後連絡あれば◎) 	<ul style="list-style-type: none"> ○結果の報告 		
<ul style="list-style-type: none"> ○「この程度のことは代行次長の責任で…」という叱咤激励をする ○「部長が言えといている」といった後押しがある ×自分で決定している場合 			<ul style="list-style-type: none"> ○処置の報告 		
<ul style="list-style-type: none"> ○根本の問題として把握 ○後日根本に対してフォロー ○根本と会う ×いきなり仲と根本を一緒にして話を聞く 	<ul style="list-style-type: none"> ○本人および関係者に会い、情報収集 ○懇談会を開催し、情報収集 ○職務分担に関する資料・情報収集 			<ul style="list-style-type: none"> ○スケジュー ル化 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○営業統括部、営業本部に持込めるような資料、情報の収集 		<ul style="list-style-type: none"> ○結末報告 		
<ul style="list-style-type: none"> ○後日検討する旨の仲への通知 ○売場の士気を配慮(早く解決しよう) 	<ul style="list-style-type: none"> ○帰社後、関係者との検討・資料準備 			<ul style="list-style-type: none"> ○スケジュー ル化 	<ul style="list-style-type: none"> ○23(持回り車)とのバランス
<ul style="list-style-type: none"> ○帰店後相談にのる旨矢村宛通知 	<ul style="list-style-type: none"> ○矢村からデータ・計画の詳細聴取(話をきく、というだけでは不可) 	<ul style="list-style-type: none"> ○営業本部との連絡・相談 		<ul style="list-style-type: none"> ○スケジュー ル化 (矢村との打 合わせ) 	

ケース内容	適切な決定	代案の検討・採用	補足指示
7. 中国製婦人パジャマ流通情報	<ul style="list-style-type: none"> ◎ケース25の直接関連情報として扱う ○「O.K.」, 「報告ありがとう」, 「関連部門への報告」など何らかの反応がある場合 △無視 ×こんなものは報告不要と判断 		
8. 人事打合せの件	<ul style="list-style-type: none"> ○出席する ○保留(後日処理) △一方的延期 	○人事部に期日延期を申し入れよ	○各次長に意見・希望をとりまとめさせる
9. 傘売場取引先倒産?	<ul style="list-style-type: none"> ○倒産か否か詳細調査指示 ○経理部, 営業統括部に相談・緊急手配のこと(両方指示すれば◎) △増沢への指示(加納経由であれば○) 		<ul style="list-style-type: none"> ○在庫, 売掛残, 支払残の調査 ○倒産でないことが判明するまで仕入停止 ○はっきりするまで, 関係先以外極秘 ○倒産処分品を探せ
10. 出口けい子からの書状	<ul style="list-style-type: none"> ◎後日処理する旨, 出口に通知 ○加納一任(対竹内配慮付きのみ) ○保留(対竹内配慮なければ×) ×無条件加納一任 ×竹内に知らせる, 留守中出勤させる 		
11. 新聞, 投書の件	<ul style="list-style-type: none"> ◎サービス部長, 新聞社と連絡をとりつつ苦情解決すると同時に, 新聞社に対応するように ◎事実調査の上, 営業統括部を通じて, 新聞社に対応せよ ○すべてサービス部長の指示に従え ○営業統括部, サービス部長に相談せよ ×苦情解決先行(モミ消しととられる恐れあり) 	<ul style="list-style-type: none"> ○新聞社に事態解決のための時間的余裕を要請することの指示 ×新聞社に対するモミ消し交渉 	<ul style="list-style-type: none"> ○事実調査指示 ○紛失品追跡指示 ○個人的判断による行動を戒める
12. 管理職研修について意見聴取依頼の件	<ul style="list-style-type: none"> ○後日処理(決定保留) △意見を表示している場合 △無視 		
13. 商品成績検討会の件	<ul style="list-style-type: none"> ○次長帯同出席するための資料作成指示 △1次長のみへの指示(総合△) △「出席する」だけ 	○営業統括部へ期日延期の申入れ指示	<ul style="list-style-type: none"> ◎ポイント指示が的確で, 行き届く ○資料作成ポイントの指示

部下への配慮 (組織維持 メンテナンス)	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
○情報提供に対するねぎらい	○その他の関連情報の収集指示	○通信販売部, 営業統括部, 営業本部など関係部門への連絡			○25 (サイズ違い) との関連
	○加納から意見を聞く ○後日各次長意見聴取 ○後日人事と事前面談 ○営業統括部の意見を聞く (2つ以上あれば◎)			○スケジュール化	○15(退職) 21(欠勤) との関連
	○倒産か否かの詳細調査 (調査方法がユニークな場合は◎) ○在庫, 売掛残, 支払残の調査	○経理部, 営業統括部への連絡 ○本部, 各店および外商への情報提供	○出社後, 状況報告		
◎本人に対する励まし ○本人宛に連絡 ○本人と会う ○竹内に言わぬようにする ○売場の動揺を大きくしないように配慮 ×竹内に言う	○本人および関係者からの情報収集 ○保安調査状況の把握			○スケジュール化	
○苦情を起こさせないための今後の体制づくりへの配慮		○宣伝部に連絡	○出社後, 結末報告		
	○帰社後, 対策・検討会議招集 ○調査事項事前聴取			○スケジュール化 (打合わせ)	

ケース内容	適切な決定	代案の検討・採用	補足指示
	×自分が出席しないような決定		
14. B台割り当ての件	○加納の責任として決定することを一任 ○2/2～3分は至急決定させ2/9～10以降分は後日の部内会議で検討 ○2/2～3分のみ、とりあえず決めてやる △加納への単純一任(突き返し)		○実績・計画案など準備し、決定させる旨の指示 ○加納に決定させる場合のポイント指示 ○各次長の希望をまとめさせる
15. 千葉一子退職届け	○引止め、説得に努力せよ ×捺印、回付、了承	○引止め不能ならば、書類回付、処理のこと ○退社日の引き延ばし	○ケース10のレジ問題(モラル)と関連づけ考慮のこと ○とりあえず現況を人事部に連絡
16. 品番会開催案内の件	○欠席、参加、決定保留		○費用、参加者など慎重に取り扱う
17. DM案内状原稿	○回付を中止する(返却)		○準備済商品につき、岡および取引先への配慮
18. 矢村次長労働組合講師の件	○出席可 ○出席不可・売上達成に努力せよ ×矢村、加納一任	○他に適当な候補者は？ ○組合への回答期限延期	○留守中のことにつき、十分事前打合わせ、引継ぎをしておくこと(サイズ違いの件に言及している場合は◎) ◎業績見通しに注意すること ○不可の場合、組合へのアプローチに言及 ○業務に支障なきように
19. 簡易包装苦情の件	○苦情解決と簡易包装の進め方再検討(同時着手) ○苦情を解決すること。簡易包装の進め方は、後日再検討すること ○苦情を解決せよ。簡易包装中止は不可		○届先に伺い会社方針・意図につき了解を求める(単に謝るだけでは×) ○竹内の考え方について再考を促す ○簡易包装の進め方についての具体的示唆
20. 通路に商品積上げの件	○不可、至急撤去のこと		○部内、店内調整指示 ○取引先へでも預けるように
21. 女子2級職欠勤の件	○人事部に連絡すること ○欠勤届を出すこと △保留、一任、OK		○本人と連絡、詳細を調査確認せよ ○休職・無給について調査しておくこと ○人事部に相談、扱いについて指示を受けよ
22. 売上見通しの件	◎代行としての決断を加え、報告のこと ○加納一任		◎月末の業績に対する積極的処置の指示 ○報告のポイント、準備資料の具体

部下への配慮 (組織維持 メンテナンス)	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
<ul style="list-style-type: none"> ○加納が一度失敗していることを踏まえての激励。プッシュしてやる ○もう一度、加納にやらせてみて、あとをフォローする気持ちがみられる 			<ul style="list-style-type: none"> ○出社時、結果の報告 	<ul style="list-style-type: none"> ○検討のスケジュール化 	
<ul style="list-style-type: none"> ○本人に会って言い分を聞く ○退職理由の再確認 ×単純回付，無視 	<ul style="list-style-type: none"> ○本人と面談，本音を知る ○保安調査状況の把握 ○出社後，竹内に事情聴取(長期対策) 	<ul style="list-style-type: none"> ○とりあえず，現況を人事部に連絡 	<ul style="list-style-type: none"> ○結果の報告 		<ul style="list-style-type: none"> ○8(打合わせ)，10(出口)との関連(両方あれば○)
<ul style="list-style-type: none"> ○商品準備した岡へのねぎらい 					<ul style="list-style-type: none"> ○26(催変更)との関連
<ul style="list-style-type: none"> ○矢村に「ご苦労さん，頑張ってください」など一言，言い添える 					<ul style="list-style-type: none"> ○25(サイズ違い)との関連
<ul style="list-style-type: none"> ○竹内に今までのやり方の反省，再検討を求める ○簡易包装の徹底についての教育(コンセンサスづくりを含む) 	<ul style="list-style-type: none"> ○竹内から事情聴取 	<ul style="list-style-type: none"> ○サービス部長に報告 	<ul style="list-style-type: none"> ○結末報告 		
<ul style="list-style-type: none"> ○「担当部長に目をつぶれとは何事!」と注意を促す ○部内への徹底 					
<ul style="list-style-type: none"> ○励まし，見舞い 	<ul style="list-style-type: none"> ○本人と連絡，詳細調査 ○欠員について調査 		<ul style="list-style-type: none"> ○出社時，報告 		<ul style="list-style-type: none"> ○8(打合わせ)との関連
<ul style="list-style-type: none"> ○加納に対する励まし，育成の配慮 			<ul style="list-style-type: none"> ○結果報告 		

ケース内容	適切な決定	代案の検討・採用	補足指示
	○代行として処理，報告しておくこと		的指示 ○次長見通しの集計・資料準備
23. 持回り用専属車申請の件	○後日処理，決定保留 ○現状では不採用 ×単純な Yes., No. ×加納一任	○外商専属車・取引先車両などを活用できないか ○車を利用しない販売促進方法の再検討	○詳細実施計画策定のこと
24. ラミューズスカートの値下げ販売の件	○大阪店も値下げする方向で，営業本部と協議せよ ○営業本部に安売差止め指示を要請のこと ○営業本部と相談せよ，営業本部の意見を聞け ×保留 ×一方的値下げ指示 ×一方的継続	○営業本部の承認が得られぬ場合，別途販売(計画)方法検討	○営業本部承認の場合，販売計画スケジュール化，値下げの効果的実施の指示 ○営業本部の態度判明までは，現状維持
25. 中国製パジャマ着荷時サイズの違い	○通信販売部への連絡と同時に〈あらゆるルート（他社，営業本部，他店，追注文など）を考えて〉代品(同品，代替品)を手当てせよ(〈 〉内があれば○) △営業統括部と相談せよ(単純持込み)	○通信販売部と引渡し期日延期を交渉せよ ○通信販売部と万一の場合の顧客対策を協議せよ(タイミング悪ければ×)	○代品は高くても買え ○同等もしくはそれ以上のものを手当てせよ ○とりあえず適合品のみ通信販売部へ引渡せ ○余剰品の処理を検討のこと ○結果を出社時に報告せよ
26. 外部得招催内容変更の件	○代行として決定，指示のこと ○部内会議を開催，検討・決定せよ(両方あれば○) △加納への単純一任 ×1/31，2/1に検討，決定		○変更内容再検討のこと ○効率の上る商品を手配させよ

部下への配慮 (組織維持 メンテナンス)	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
○後日検討するなど、岡へ通知	○説明のための資料作成			○スケジュール化	○5(陳列器材)とのバランス
	○神戸店の実情調査	○神戸以外の各店へ連絡	○結果の報告		
○とにかく、応急の処置をとること。処置の事後は担当部長が引受ける(矢村への励まし)	○代品仕入ルートについての情報を集めよ(ルートの広がりあれば◎)	○営業統括部への経過・中間報告	○出社時、結果の報告		○7(流通情報)との関連
			○検討・決定事項を1/31に報告のこと		○17(DM原稿)との関連

表 III-2 ト レ ー ニ ン グ

	T・S		A・S
	-	+	-
全 般			<ul style="list-style-type: none"> ・状況判断を間違えた決定を行った場合 ・決断力欠如の責任逃れの決定を行った場合
1. 生活科学センター懇談会出席依頼の件		<ul style="list-style-type: none"> ・補足指示において、消費科学研究所・消費生活コンサルタント・品質表示法などにまで言及している場合 	<ul style="list-style-type: none"> ・4級職の単独出席を指示した場合
2. 外商集金応援の件	<ul style="list-style-type: none"> ・応援者として4級職を指定した場合 ・一方的に減員した場合（そういうことは許されない） 	<ul style="list-style-type: none"> ・催の方に、取引先派遣者を投入することによって浮いた社員を集金応援に出すといったテクニカルな配慮がなされている場合 ・適切な品番まで指定している場合 	<ul style="list-style-type: none"> ・集金応援に応ずる代りに、アルバイトを要求した場合 ・一方的に減員した場合
3. 袋物、根本弘一書状の件			<ul style="list-style-type: none"> ・根本書状を職務分担だけの問題として一面的にとらえた場合
4. 目玉商品好適品仕入申請	<ul style="list-style-type: none"> ・これだけの情報だけで無条件に Yes., No. を決めてしまっている場合 	<ul style="list-style-type: none"> ・廃版ものファッション商品の危険性や在高・金利・倉庫などの事情について詳細な知識がうかがわれる場合 	<ul style="list-style-type: none"> ・これだけの情報だけで無条件に Yes., No. を決めてしまっている場合
5. 陳列器材購入の件	<ul style="list-style-type: none"> ・予算編成の時期・手順などに関して著しい誤認がある場合 		<ul style="list-style-type: none"> ・これだけの情報だけで単純に Yes., No. どちらかに決めてしまった場合
6. 新 P.B.; 旧オリジナル商品の件		<ul style="list-style-type: none"> ・旧オリジナル商品の消化方法・取扱いに関して具体性と広がりのある補足指示がある場合 	
7. 中国製婦人パジャマ流通情報		<ul style="list-style-type: none"> ・競争店のプロパー価格のケア、関連部門への情報提供を指示している場合 	
8. 人事打合せの件			

ポ イ ン ト (ス キ ル 別)

A・S	H・S	
+	-	+
<ul style="list-style-type: none"> ・◎の決定を行っている場合 		
<ul style="list-style-type: none"> ・消費者問題の重要性を明らかに意識した上での決定である場合 ・次長・4級職のペア出席で万全を期している場合 		<ul style="list-style-type: none"> ・4級職の帯同指示など部下への教育的配慮がうかがわれる場合
<ul style="list-style-type: none"> ◎集金応援の重要性と催の重要性のバランスを考慮した上での決定である場合 ・代案（人事部との減員交渉など）の提案と代案不可の際の事後処置が明確である場合 	<ul style="list-style-type: none"> ・応援者を指名している場合 ・加納メモを無視した場合 ・単純な加納一任（差し戻し） 	<ul style="list-style-type: none"> ・この程度のことは、代行次長の責任で決めよという叱咤激励がうかがわれる場合 ・その他、加納に対する後押しの姿勢がある場合
<ul style="list-style-type: none"> ◎根本の書状の意味（問題の所在・重要性）を正しく理解するとともに、副次的には職務分担明確化の問題があるという形で、両面からアプローチがなされている場合 	<ul style="list-style-type: none"> ・仲に根本書状の件を話したり、あるいは感ずかせたりした場合 	<ul style="list-style-type: none"> ◎根本の問題として明確にとらえ、本人へのメモ回付、後刻本人との話し合いなどの配慮がなされている場合 ◎根本の問題として明確にとらえ、仲、その他直接の関係者に根本書状の内容を漏らさない配慮がなされている場合
		<ul style="list-style-type: none"> ・仕入申請を拒否するにあたって、次長への回答のテクニックに、特に秀れた配慮が込められている場合
<ul style="list-style-type: none"> ・人員体制・職務分担・売場レイアウトなどについて、行き届いた補足指示があり、かつケース23（持回り販売車）との関連で多面的にとらえられている場合 ・判断ポイントを押えている 		<ul style="list-style-type: none"> ・決定保留の間における部下への動機づけ、アドバイスがある場合
		<ul style="list-style-type: none"> ・部下育成の配慮（検討のアドバイス）と相談にのる姿勢の両面がある場合
<ul style="list-style-type: none"> ・ケース25（サイズ違い）との関連に気付いて、正しい決定を行った場合 		
		<ul style="list-style-type: none"> ・人事問題の重要性を配慮している場合

	T・S		A・S
	-	+	-
9. 傘売場取引 先倒産？		・連絡先（営業統括部・商品管理部・経理部・営業本部）およびチェックポイント（在高・売掛残・支払保留など）を明確につかんでいる場合 ・情報収集，調査方法がユニーク	・増沢次長宛に指示している場合*
10. 出口けい子 からの書状			*
11. 新聞，投書 の件		・新聞社の取扱いを念頭においた上での順序正しい行動がとれている場合	・苦情解決先行 ・新聞紙に対するモミ消し工作*
12. 管理職研修 について意見 聴取依頼の件			・26問全部解決できないにもかかわらず，色々考え，コマゴマ書き連ねている場合
13. 商品成績検 討会の件		・作成資料，検討内容に関し，具体的な指示がある場合*	
14. B台割り当 ての件			*
15. 千葉一子退 職届け			・単純に捺印・回付手続などの事務処理を行っている場合*
16. 品番会開催 案内の件			
17. DM案内状 原稿			
18. 矢村次長労働 組合講師の件	・単純に拒否した場合		
19. 簡易包装苦 情の件			・簡易包装中止と決定した場合*
20.		・保管場所・方法の指示にユニー	・単純OK，黙認をした場合

A・S	H・S	
+	-	+
	<ul style="list-style-type: none"> ・竹内次長に書状の件を知らせた場合* 	<ul style="list-style-type: none"> ・直訴した出口の気持ちを思いはかった処置（とくに本人へのフィードバック）がとれている場合
<ul style="list-style-type: none"> ・新聞社の取扱いを念頭においた上での順序正しい行動がとれている場合 		
<ul style="list-style-type: none"> ・資料作成，検討会への臨み方の指示に前向きな姿勢（今後の展開，対策など）がみられる場合 		
		<ul style="list-style-type: none"> ・加納次長の責任でやらせようという後押し姿勢と示唆が強うかがわれる場合
<ul style="list-style-type: none"> ・千葉の退職願いの背景（ハンカチ売場不正事件）を読み取った上での取扱いである場合 	<ul style="list-style-type: none"> ・単純に捺印，回付手続などの事務処理を行っている場合 ・帰店後処理* 	<ul style="list-style-type: none"> ・退社引き留め，再度面談など，退社に対する一般的な配慮がなされている場合
<ul style="list-style-type: none"> ・内容のアンバランス（目的，規模，温泉利用など）を読みとっている場合 		
<ul style="list-style-type: none"> ・ケース26（催内容変更）との関連に気づき，廃棄・中止・返却の処置がとられている場合 		
<ul style="list-style-type: none"> ・ケース25（パジャマサイズ違い）との関連で処理している場合 	<ul style="list-style-type: none"> ・単純に拒否した場合* 	
<ul style="list-style-type: none"> ・簡易包装の意義を正しく理解し，今後の推進方法について，はっきりした意見をもった上で，苦情処理・天掛包装推進の両面にわたり，具体的なアクションをとっている場合 		<ul style="list-style-type: none"> ・竹内次長の偏見をはっきり受けとめ，それを改めるための処置をとっている場合 ・簡易包装の推進・徹底について，販売員への訓練を指示した場合
		<ul style="list-style-type: none"> ・「そんなことをするとは，何事だ！」

	T・S		A・S
	-	+	-
通路に商品積み上げの件		クな発想がみられる場合	*
21. 女子2級職欠勤の件			・保留した場合 *
22. 売上見通しの件		・品番別、内容（売上・在高・益率など）別に、問題の所在を明確に把握し、ポイントを突いた指示を行っている場合（予算達成意欲もみる）	
23. 持回り用専属車申請の件			・これだけの情報で、単純にYes., No. を決めてしまっている場合
24. ラミューズスカーフの値下げ販売の件		・販売方法についての具体的な示唆（例えば、大阪会館催への出品など）がある場合	・一方的に値下げの指示をした場合 ・一方的継続
25. 中国製パジャマ着荷時サイズの違い	・代品手配を行わない場合	・代品手配について、あらゆる情報を駆使して指示がなされている場合	*
26. 外部得招催内容変更の件			

評価である。この他に、全問題採点后に、総合コメントがなされる。

各評価項目の具体的採点基準は、概ね次のとおりとした。

+3；優秀

+2；合格答案

+1；とにかくプラス方向のアクションをおこなっている。普通の管3レベルならばこの程度の答案は書く、すなわち、この程度の管理行動はするし、この程度の管理能力はある

+0；(i) 内容がゼロのアクション。すなわち、アクションはおこなっているが、管理行動としては、何もしないのと同じくらい意味がない場合

(ii) その問題が未着手、無視の場合 (no-response)

-1；(i) マイナスに作用するアクション・意思決定

(ii) 「重要な問題」で no-response の場合（どの問題が「重要な問題」であるかは、あらかじめ定めてある）

この一般的基準ならびにトレーニングポイント(分野別)、同(スキル別)が、採点手引書となる。評価に際しては、この採点手引書をもとにして、各問題の状況における良い、あるいは悪い管理行動とは何かという基準を、評価者に理解してもらったうえで、被験者があるアクションをおこなった時、その問題状況をどう把握し、どう考えたのか、逆に言うと、どのように考えたからそのア

A・S	H・S	
+	-	+
		と積極的に注意，叱責した場合
		・本人に対する励まし，母親へのお見舞いなどの積極的な配慮を払っている場合
・陳列器具，人員，経費，信用販売専用車なども含めて多面的に検討している場合		
	・急いでいる部下の気持ちを汲みとれず，単純・一方的に保留・延期した場合	
・ケース7（流通情報）をうまく活用した手を打っている場合		

(注) *印は未着手，無視を示す

クションをおこしたのかを質的に判断し，その被験者の管理能力を評価するという内容分析の手法を採用した。

換言するならば，我々の採用した評価方法は，

アクションシートに現われた「管理行動」の評価を通して「顕在的レベルの管理能力」を評価する方法であると言える。

6

インバスケット・テスト研修の実施

1975年に，当百貨店研修所において実施された研修は，1回につき15～20名の集合研修であり，1回を1泊2日とし8回にわたって行われた。研修の手順は，次に示すとおりである。

(1) インバスケット・テストの実施

(2) テストの中にあらわれた婦人雑貨部の問題点と，それに対する対応策についてのグループディスカッション（1グループは5～6名），および，そのまとめ

(3) ディスカッションの結果についてのグルー

別発表

- (4) このインバケット・テストの設定状況においてとらなければならない管理行動とは何か、ということについての本部・人事部

からの解説

なお、時間的制約などで、研修の際もその後も、受講者に対する個別のフィードバックはなされなかった。

4

インバスケット・テスト問題の項目分析

1. 各評価の説明	38
2. 項目分析	39
3. 項目分析の結果	40

各 評 価 の 説 明

インバスケット・テストの演習を行った者は、約 150 名。これらの受講者（被験者）は本テストの開発に際し、多方面からの評価を受けた。

(1) 本部人事評価（本部評価）

担当部長としての管理能力、あるいは担当部長としての管理行動として挙げられるであろう業績の推測（guess）。

本部人事評価は、各店人事評価、現場評価、多面観察、Diff など、すべての評価を総合したうえでの判断で、Ll・Lm・Lh・Ml・Mm・Mh・Hl・Hm・Hh の 9 段階に評価された。*

(2) 各店人事評価（各店評価）

管 3 としての業績評価、能力評価。各店人事担当者から本部人事が聴取。各店評価は、現場評価に各店人事担当者の判断を総合させたうえでの評価で、本部人事が各店人事担当者から聴取したものである。評価は(1)と同様の 9 段階である。

(3) 現場評価

所属部署での業績・能力の評価。各所属長などから、各店人事担当者が聴取したもので、(1)と同様、9 段階に評価されている。

(4) 各店人事再評価 T S（再評価 T S）

各店人事再評価 A S（再評価 A S）

各店人事再評価 H S（再評価 H S）

(2)は総合評価であるので、これに加えて、T S、A S、H Sそれぞれの観点から、分析的に各店人事担当者に評価して

もらった。

(5) 各店人事の本音

管 3 から担当部長に昇進させてよいかどうか、担当部長としての管理能力についての各店人事担当者の本音を聴取。

各店人事は、本部人事と各現場との中間に位置するため、立場上微妙なものがあり、各種評価にはある種の「政治的配慮」が加えられている場合がある。この「政治的配慮」を除いた本音を、本部のライン人事に漏らさないことを条件に、インバスケット・テストの担当者が、各店人事から聴取した。評価は、昇進不可、部署によっては昇進可、専門担当部長としてならば昇進可、どの部署でも昇進化、という区分である。

(6) 多面観察 T S

多面観察 A S

多面観察 H S

多面観察総合

従来より実施されていた多面観察の評点をそのまま用いた。

およそ、2.5～6.5の範囲内の評点をもっており、数値が高いほど評価が高い。

(7) Diff

従来より実施されていた S C T による評価に修正を加えて使用した。

±・±～・±～＋・～＋・＋・＋～・＋～
～＋・～＋・＋の 9 段階評価である。

*それぞれ、Low, Middle, High の略。

項目分析

このインバスケット・テストは、前述のとおり、能力開発の一道具 (tool) として使用する事が第一目的であったが、担当部長の選抜にもこれを使いたいと考えた。

このため、テスト作成の手順として、作成された26の問題 (item) が、担当部長の管理能力を弁別するものであるのかどうかを検証する必要がある。テスト全体の目的に対して個々の問題 (item) が妥当であるか、望ましいものであるか、といった事を統計的に検証するのがこの項目分析の目的である。

さて、項目分析に際して、基準となる担当部長、管理能力の優劣を、何をもって測定するかが問題となる。日本の企業においては、課長クラスの管理職は管理能力の優劣によって、給与・昇進速度などにさほど大きな差は見られず、売上高などの課の業績にも課長の管理能力は直接的に反映されない。また、實際上、多数の現職担当部長に、テスト開発のためインバスケット・テスト演習を実施することは困難である。

そこで我々は、次善の策として、入手できる限りの情報を総合したうえでの担当部長としての管理能力の推測 (guess) である「本部人事評価」を基準にすることにした。すなわち、本部評価の差がインバスケット・テスト得点 (IB 得点) によく反映されているかどうかの検証を行うことにしたわけである。

被験者全員のアクションレポート (アクションシートに記入された回答) は、本部・人事部のインバスケット・テスト担当者2名によって評価・採点された。しかし、この担当者は各店評価、Diff などすべての情報を入手し、そのうえで本部評価

を行っている。従って、このテストの評価方法が内容分析であるだけに、本部評価の高い被験者のIB得点を実態以上に高く、逆に、本部評価の低い者のIB得点を低くする危険性が存在すると考えられる。このような光背効果 (halo effect) の危険性を避けるために、他の本部・人事部員1名が、各評価をはじめ一切の背景の情報を知らされないまま、インバスケット・テストの採点を行い (blind analysis)、項目分析にはこのIB得点を使用した。なお、この人事部員は、事前にトレーニング・ポイント (採点の基準) を与えられ、インバスケット・テストの担当者とともに、各問題を「横に評価する」*ことで、評価のトレーニングを受けた。

項目分析の被験者数は59名。本部評価の Mh・Ml・Ll を除き、Hh・Hm・Hl の計19名をH群、Mm の20名をM群、Lh・Lm の計20名をL群とした。Mh・Ml を除いたのは、本部評価の誤差を除き、本部評価の弁別力を高めるためであり、Ll を除いたのは、未処理の問題が多すぎたからである。

blind analysis における26問題合計のIB得点を評価I、インバスケット・テスト担当者のIB得点を評価IIと名付け、項目分析を行うまえに、評価Iと評価IIの関係を調べてみる (表IV-1)。IB総合得点では、評価Iが評価IIより全般的に辛めの評価をしているが、各群の平均点を相対的に見れば、評価IIが著しくH群に甘く、L群に辛いということはない。** また、両評価間の相関係数も、TS, AS, HSでそれぞれ.54, .78, .71, 総合で.89と比較的高い値を示している。また、問題の合計点で、各群間の平均値の差の検討をし

* ひとつの問題に関して、幾人分が評価すること。ひとつの問題の採点に際して、その被験者の他の問題に対する解答・得点は、参考にされない。

** 全般的に見て大きな問題ではないが、多少、評価IIがH群に甘く、L群に辛い傾向があり、本部評価にIB得点がひきずられたところがないとは言えない。

表IV-1 本部評価スコア各群ごとのスキル別インバスケッ
ケット・テスト得点で示した、項目分析前
(26問題)の評価Ⅰ, 評価Ⅱの比較

[項目分析前 (26問題); 評価Ⅰ]

ス キ ル	本 部 評 価				
	L (N=20)	M (N=20)	H (N=19)	全体 (N=59)	
TS {	平均	1.80	3.90	4.53	3.39
	S. D.	2.89	3.36	3.03	3.31
AS {	平均	-4.20	-2.25	2.68	-1.32
	S. D.	4.83	3.10	5.03	5.25
HS {	平均	0.45	1.95	3.05	1.80
	S. D.	2.85	3.17	3.20	3.26
総合 {	平均	10.15	17.30	22.47	16.54
	S. D.	7.84	4.99	8.41	8.80

[項目分析前 (26問題); 評価Ⅱ]

ス キ ル	本 部 評 価				
	L (N=20)	M (N=20)	H (N=19)	全体 (N=59)	
TS {	平均	0.80	3.00	4.63	2.78
	S. D.	3.94	3.52	4.52	4.30
AS {	平均	-4.50	0.45	8.16	1.25
	S. D.	5.60	5.50	7.79	8.20
HS {	平均	-0.40	1.15	2.58	1.08
	S. D.	1.80	2.85	3.30	2.97
総合 {	平均	10.80	16.55	25.53	17.49
	S. D.	9.18	6.10	9.71	10.39

表IV-2 項目分析前(26問題), 評価Ⅰにおける本部評
価スコア各群間のスキル別インバスケッ
ケット・テスト得点の平均値の差の検定(t-検定)結果

[項目分析前 (26問題); 評価Ⅰ]

ス キ ル	本部評価スコア群間の比較		
	LとM	MとH	LとH
TS	2.06*	0.59	2.80**
AS	1.48	3.61**	4.25**
HS	1.53	1.05	2.61**
総合	3.35**	2.29*	4.61**

(注) *: $0.01 \leq P < 0.05$ (片側)

** : $P < 0.01$ (片側)

てみると(表IV-2), 総合では特にその差が明確である。

これらのことから次のことが言える。

- (1) 主観的判断を取り入れた内容分析による評価Ⅰと評価Ⅱとの間に信頼性(reliability)がある。
- (2) 評価Ⅱにも, 本部評価・Diffなどによるバイアス(光背効果)が大きくは入っていない。
- (3) 評価Ⅰを項目分析に使用できる。

3

項目分析の結果

項目分析は, 本部評価のH, M, L, 3群間の評価ⅠにおけるIB得点の平均値の差をt-検定にかけて検討することによって行われた。

各問題別のIB得点の平均値と標準偏差が表IV-3に, また, 各群間の平均値の差の検定(t-検定)結果が表IV-4に示されている。さらに, 各有意水準ごとの問題数を表IV-4より集計すると表IV-5のとおりとなる。総合では群間に有意な差の見られる問題が多いが, TS・AS・HSの各スキルでは, 全般的にどの問題も余り差が明らかでない。また, 総合も含めて, M群とH群のあいだの差が少ない(ここに, このインバスケッ

・テストの問題点があられているが, これについては次章で述べることにする)。

この結果をふまえ, 教育訓練上の重要性, 選抜用テストの感度というふたつの観点から26の問題を次のように整理した。

- (1) 基幹となる問題 (N=16)

問題番号で 1, 2, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25のもの。

- (2) 採点を合計し, それを被験者のIB得点とする問題 (N=14)

基幹問題から 7, 10を省いたもの。7は

表 IV-3 本部評価スコアを基準として分類した L 群 (N=20), M 群 (N=20), H 群 (N=19) における, 各問題ごとのスキル別インバスケケット・テスト得点の平均値

問題 (item)	T S				A S				H S				総 合			
	L	M	H	全体	L	M	H	全体	L	M	H	全体	L	M	H	全体
1. 生活科学センター	0.05	0.25	0.11	0.14	0.00	0.10	0.11	0.07	0.00	0.15	0.05	0.07	0.65	1.40	1.00	1.02
2. 集金応援	-0.20	-0.15	-0.11	-0.15	-0.10	-0.10	0.37	0.05	0.05	0.00	0.00	0.02	0.05	0.40	0.47	0.31
3. 根本書状	-0.05	0.00	0.00	-0.02	0.05	-0.10	0.32	0.08	0.20	0.20	0.68	0.36	0.80	0.70	0.95	0.81
4. 目玉仕入申請	-0.05	-0.20	0.11	-0.05	-0.85	-0.80	-0.68	-0.78	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.60	-0.50	-0.21	-0.44
5. 陳列器材	-0.05	0.00	0.00	-0.02	0.50	0.25	0.47	0.41	0.00	0.20	0.05	0.08	1.15	1.15	1.32	1.20
6. 新 P. B.; 旧オリジナル	0.30	0.70	0.42	0.47	-0.05	0.00	0.00	-0.02	0.10	0.45	0.32	0.29	0.80	1.30	1.21	1.10
7. パジャマ流通情報	0.00	0.20	0.32	0.17	0.15	0.10	0.11	0.12	0.00	0.00	0.05	0.02	0.45	0.40	0.68	0.51
8. 人事打合せ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.05	0.00	-0.02	0.35	0.20	0.37	0.31	1.10	1.25	1.16	1.17
9. 取引先倒産	0.90	1.00	0.89	0.93	-0.15	-0.05	0.16	-0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	1.10	1.25	1.42	1.25
10. 出口書状	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.15	0.00	0.26	0.03	-0.25	0.40	0.11	0.08	0.60	0.85	0.16	0.54
11. 新聞投書	0.00	0.05	0.58	0.20	-0.40	-0.20	0.53	-0.03	0.00	0.10	0.00	0.03	0.15	0.60	0.89	0.54
12. 研修意見調査	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.05	-0.05	0.00	-0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.60	0.70	0.74	0.68
13. 商品成績検討会	0.55	0.55	0.74	0.61	-0.05	0.30	0.68	0.31	0.00	0.05	0.00	0.02	0.55	0.50	1.21	0.75
14. B 台割当て	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.70	-0.55	-0.32	-0.53	0.10	0.25	0.53	0.29	-0.45	-0.05	0.84	0.10
15. 退職届	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.65	-0.75	-0.37	-0.59	-0.40	-0.40	0.11	-0.24	-0.50	-0.45	0.32	-0.22
16. 品番会	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.05	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.90	0.90	0.89	0.90
17. DM 原稿	0.00	0.00	0.00	0.00	0.30	0.35	0.58	0.41	0.00	0.00	0.00	0.00	0.30	0.40	0.68	0.46
18. 組合講師	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.05	0.05	0.05	0.02	-0.10	0.00	0.05	-0.02	0.60	0.80	1.16	0.85
19. 簡易包装苦情	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.30	0.20	0.68	0.19	0.30	0.35	0.58	0.41	-0.30	0.20	0.84	0.24
20. 商品積上げ	0.30	0.55	0.63	0.49	-0.70	-0.45	-0.42	-0.53	0.10	0.00	0.11	0.07	-0.10	0.50	0.68	0.36
21. 女子欠勤	-0.05	0.00	0.05	0.00	-0.30	-0.20	-0.11	-0.20	0.15	0.05	0.11	0.10	0.65	0.80	1.16	0.86
22. 売上げ見直し	0.20	0.55	0.53	0.42	-0.05	-0.10	0.00	-0.05	0.00	0.00	0.00	0.00	0.80	0.95	1.21	0.98
23. 持回り専属車	0.00	0.00	0.05	0.02	0.10	0.05	0.11	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.80	0.95	1.05	0.93
24. スカーフ値下げ	0.20	0.20	0.05	0.15	-0.25	-0.20	-0.16	-0.20	-0.25	-0.05	-0.05	-0.12	-0.35	0.65	0.74	0.34
25. 着荷時サイズ違い	-0.30	0.20	0.16	0.02	-0.45	-0.10	0.21	-0.12	0.05	0.00	0.00	0.02	-0.15	0.60	0.84	0.42
26. 得招内容変更	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.05	0.05	0.05	0.02	0.05	0.00	0.00	0.02	0.55	0.95	1.05	0.85
合 計	1.80	3.90	4.53	3.39	-4.20	-2.25	2.68	-1.32	0.45	1.95	3.05	1.80	10.15	17.30	22.47	16.54

表 IV-4 本部評価スコア各群間における、各問題ごとのスキル別インバスケクト・テスト得点の平均値の差の検定 (t-検定) 結果

問題(item)	スキル						AS						HS						総 合					
	TS		AS		HS		AS		HS		総 合		TS		AS		HS		AS		HS		総 合	
	LとM	MとH	LとH	LとH	MとH	LとH	LとM	MとH	LとH	LとM	MとH	LとH	LとM	MとH	LとH	LとM	MとH	LとH	LとM	MとH	LとH	LとM	MとH	LとH
1. 生活科学センター	0.00	0.00	0.63	0.63	0.81	0.03	0.00	0.00	1.37+	0.00	1.03	0.00	1.37+	0.00	1.03	0.00	0.00	1.03	3.32**	-1.59	1.34+	3.32**	-1.59	1.34+
2. 集金応援	0.26	0.26	0.46	0.46	0.00	1.57+	1.48+	0.00	0.00	0.00	0.00	1.48+	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.08	0.26	1.35+	1.08	0.26	1.35+
3. 根本書状	1.00	0.00	0.97	0.97	-0.59	1.69*	0.85	0.00	0.00	0.00	1.31	1.21	0.00	1.31	1.21	0.00	0.00	1.21	-0.27	0.62	0.37	-0.27	0.62	0.37
4. 目玉仕入申請	-0.52	1.04	0.52	0.52	0.41	0.81	1.22	0.00	0.00	0.00	0.00	1.22	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.32	0.76	0.99	0.32	0.76	0.99
5. 陳列器材	1.00	0.00	0.97	0.97	-0.94	0.90	-0.10	2.18*	0.00	0.00	-1.37	1.03	0.00	-1.37	1.03	0.00	0.00	1.03	0.00	0.59	0.61	0.00	0.59	0.61
6. 新P.B.;旧オジナル	1.58+	-1.02	0.60	2.11*	1.00	0.00	0.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.46+	2.21*	-0.39	2.06*	2.21*	-0.39	2.06*
7. パジャマ流通情報	1.71*	0.60	2.11*	2.11*	-0.34	0.04	-0.29	0.00	0.00	0.00	1.03	1.03	0.00	1.03	1.03	0.00	0.00	1.03	-0.23	1.13	1.02	-0.23	1.13	1.02
8. 人事打合せ	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.00	0.97	0.00	0.00	-0.85	0.81	0.08	0.08	-0.85	0.81	0.08	0.00	0.00	0.08	0.70	-0.39	0.23	0.70	-0.39	0.23
9. 取引先倒産	0.40	-0.41	-0.02	-0.02	0.31	0.55	0.91	0.00	0.00	0.00	0.00	0.91	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.39	0.45	0.83	0.39	0.45	0.83
10. 出口書状	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.59	-1.50	-1.01	0.59	-1.50	-1.01
11. 新聞投書	1.00	0.00	3.09**	3.09**	1.04	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.36+	0.88	2.12*	1.36+	0.88	2.12*
12. 研修意見調査	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.97	0.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.65	0.25	0.89	0.65	0.25	0.89
13. 商品成績検討会	0.00	0.78	0.82	0.82	1.65+	1.71*	3.59**	0.00	1.00	0.00	0.00	3.59**	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.14	2.24*	1.98*	-0.14	2.24*	1.98*
14. B台割当て	0.00	0.00	0.00	0.00	0.88	1.48+	2.27*	0.95	0.95	1.16	2.27*	2.27*	0.95	1.16	2.27*	0.95	0.00	0.00	1.13	2.23*	3.42**	1.13	2.23*	3.42**
15. 退職届	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.52	0.00	1.03	1.03	0.00	0.00	1.03	1.03	0.00	0.00	1.03	0.00	0.00	1.25	0.14	1.75*	1.92*	0.14	1.75*	1.92*
16. 品番会	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.03	1.03	0.00	0.00	0.00	1.03	1.03	0.00	0.00	1.03	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.05	-0.05	0.00	-0.05	-0.05
17. DM原稿	0.00	0.00	0.00	0.00	0.21	0.90	1.11	0.00	0.00	0.00	0.00	1.11	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.41	1.00	1.42+	0.41	1.00	1.42+
18. 組合講師	0.00	0.00	0.00	0.00	0.46	0.01	0.38	1.45+	0.00	0.58	1.33+	1.33+	1.45+	0.58	1.33+	0.00	0.00	0.58	0.57	0.98	1.42+	0.57	0.98	1.42+
19. 簡易包装苦情	0.00	0.00	0.00	0.00	1.19	1.03	2.20*	0.25	0.25	0.87	1.11	1.11	0.25	0.87	1.11	0.00	0.00	0.00	1.17	1.33+	2.51**	1.17	1.33+	2.51**
20. 商品積上げ	1.11	0.34	1.46+	1.46+	1.61+	0.18	1.78*	-1.00	-1.00	1.03	0.04	0.04	-1.00	1.03	0.04	0.00	0.00	0.04	1.32+	0.40	1.69*	1.32+	0.40	1.69*
21. 女子欠勤	1.00	1.03	1.41+	1.41+	0.72	0.81	1.51+	0.00	0.00	0.63	-0.34	-0.34	0.00	0.63	-0.34	0.00	0.00	0.63	0.60	1.46+	2.21*	0.60	1.46+	2.21*
22. 売上げ見直し	1.60+	-0.10	1.66+	1.66+	-0.59	1.42+	0.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.52	0.00	1.82*	0.52	0.00	1.82*
23. 持回り専属車	0.00	1.03	1.03	1.03	-0.33	0.32	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.69	0.42	0.94	0.69	0.42	0.94
24. スカーフ値下げ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.37	0.33	0.70	0.00	0.00	-0.04	0.00	0.00	0.00	-0.04	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50**	0.29	3.53**	3.50**	0.29	3.53**
25. 着荷時サイズ違い	1.74*	-0.14	1.57+	1.57+	1.58+	1.23	2.45**	-1.00	-1.00	0.00	-0.97	-0.97	-1.00	0.00	-0.97	0.00	0.00	-0.97	2.70**	0.85	3.49**	2.70**	0.85	3.49**
26. 得招内容変更	0.00	0.00	0.00	0.00	0.40	0.01	0.46	-1.00	-1.00	0.00	-0.97	-0.97	-1.00	0.00	-0.97	0.00	0.00	-0.97	1.10	0.28	1.35+	1.10	0.28	1.35+
合 計	2.06*	0.59	2.80**	2.80**	1.48+	3.61**	4.25**	1.53+	1.53+	1.05	2.61**	2.61**	1.53+	1.05	2.61**	1.05	0.00	2.61**	3.35**	2.29*	4.61**	3.35**	2.29*	4.61**

(注) + : 0.05 ≤ P < 0.10 (片側) * : 0.01 ≤ P < 0.05 (片側) ** : P < 0.01 (片側)

表 IV-5 有意水準(片側)ごとの問題数

P	TS			AS			HS			総合		
	LとM	MとH	LとH	LとM	MとH	LとH	LとM	MとH	LとH	LとM	MとH	LとH
P<0.01			1			2				3		4
0.01≤P<0.05	2		1		2	3	1			1	3	7
0.05≤P<0.10	2		4	3	3	2	2		2	2	2	5

表IV-6 本部評価スコア各群ごとのスキル別インバスケッ
ット・テスト得点で示した、項目分析後
(14問題)の評価Ⅰ, 評価Ⅱの比較
〔項目分析後(14問題); 評価Ⅰ〕

スキル	本部評価				
	L (N=20)	M (N=20)	H (N=19)	全体 (N=59)	
TS	平均	1.05	2.90	3.16	2.36
	S. D.	2.01	2.84	2.06	2.52
AS	平均	-4.05	-2.00	1.26	-1.64
	S. D.	2.78	2.65	3.13	3.59
HS	平均	0.10	0.95	1.79	0.93
	S. D.	2.12	2.52	2.53	2.49
総合	平均	2.40	8.20	12.58	7.64
	S. D.	4.44	4.40	5.16	6.25

〔項目分析後(14問題); 評価Ⅱ〕

スキル	本部評価				
	L (N=20)	M (N=20)	H (N=19)	全体 (N=59)	
TS	平均	-0.10	2.25	3.37	1.81
	S. D.	2.41	2.34	3.30	3.07
AS	平均	-4.25	0.35	5.26	0.37
	S. D.	3.65	4.03	4.76	5.68
HS	平均	-0.45	0.30	1.26	0.36
	S. D.	1.07	2.22	2.65	2.19
総合	平均	3.00	8.60	14.63	8.64
	S. D.	5.88	4.41	5.71	7.15

25との関連のうえから、10は教育的観点から問題に含めてあるが、ともにH, M, L各群間の差が出ていなかったり、逆転していたりしているので合計からは省いてある。

- (3) 新たに問題を作成する場合、それとすげ替え可能な問題 (N=6)
問題番号が 3, 5, 9, 16, 17, 26のもの。
(ただし、「遊び」、「息抜き」である16をす

表IV-7 項目分析後(14問題)、評価Ⅰにおける本部評価スコア各群間のスキル別インバスケッ
ット・テスト得点の平均値の差の検定 (t-検定) 結果
〔項目分析後(14問題); 評価Ⅰ〕

スキル	本部評価スコア群間の比較		
	LとM	MとH	LとH
TS	2.31*	0.31	3.15**
AS	2.33*	3.43**	5.47**
HS	1.13	1.01	2.21*
総合	4.04**	2.78**	6.44**

(注) *: 0.01 ≤ P < 0.05 (片側)

** : P < 0.01 (片側)

げ替える時は、同様のケースと替える)。

- (4) 削除する問題 (N = 4)

問題番号は 4, 8, 12, 23である。

従って、インバスケッット・テストは、計22の問題で構成されることになった。*また、このため、各分野別の問題数は次のようになった。

- (1)決定…14, (2)代案…9, (3)補足…14, (4)部下…12, (5)情報…8, (6)関連…7, (7)報告…10, (8)スケジュール…3, (9)他ケース…4

項目分析の結果、残された14問題の合計のIB得点で、評価Ⅰと評価Ⅱとを比較すると表IV-6のようになる。相関係数は26問題の合計の時より高く、総合で.91, TS・AS・HSでそれぞれ.57, .82, .75の値を示した。また、14問題のIB合計得点で、評価Ⅰの本部評価における各群間の平均値の差の検討をしたものが表IV-7である。総合では、H, M, L各群間の差が大きく出ている。

* 次年度以降インバスケッット・テストは実施されなかったため、22問でテストが実施されることも、すげ替え用の問題が作成されることもなかった。

5

各評価の構造およびインバスケット・テストの選抜使用可能性の検討

1. 各評価の処理方法および分布	46
2. 各評価の構造と関連	49
3. インバスケット・テストの選抜使用可能性	53
4. まとめ	56

1
各評価の処理方法および分布

- (1) 有効被験者数は148である。
- (2) インバスケット・テスト得点 (IB 得点)
各分野別, 各スキル別, および総合の得点は, 前章の項目分析の結果採用された14問題の評価IIにおける得点合計であらわす。ただし, 以後, 単に IB 得点と記した場合には, インバスケット・テスト総合得点を表すことにする。
- (3) 本部評価, 各店評価, 現場評価, 再評価
TS・AS・HS
Ll, Lm, Lh, Ml, Mm, Mh, Hl, Hm, Hh の各評定値には, それぞれ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 というスコアを与えた。
- (4) Diff
±, ±~, ±~+, ~+, +, +~,

表 V-1 各評価の人数の分布

		×	専	△	○	合計	評価をもたない人					
各店人事の本音		26	6	26	22	80	68					
		Ll	Lm	Lh	Ml	Mm	Mh	Hl	Hm	Hh	合計	評価をもたない人
本部評価		5	14	17	36	31	26	5	10	4	148	0
各店評価		0	5	9	24	48	32	13	14	3	148	0
現場評価		0	4	4	16	49	33	17	19	6	148	0
各店再評価	TS	0	1	4	13	27	41	30	20	7	143	5
"	AS	1	4	9	29	34	37	17	13	3	147	1
"	HS	1	4	5	29	49	32	15	11	1	147	1

(注) 数字は各評価スコアに該当する被験者数をあらわす。

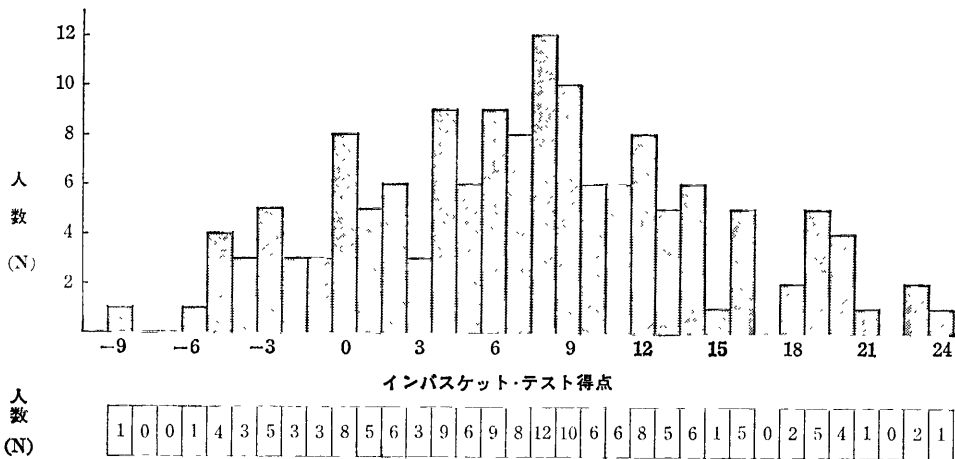
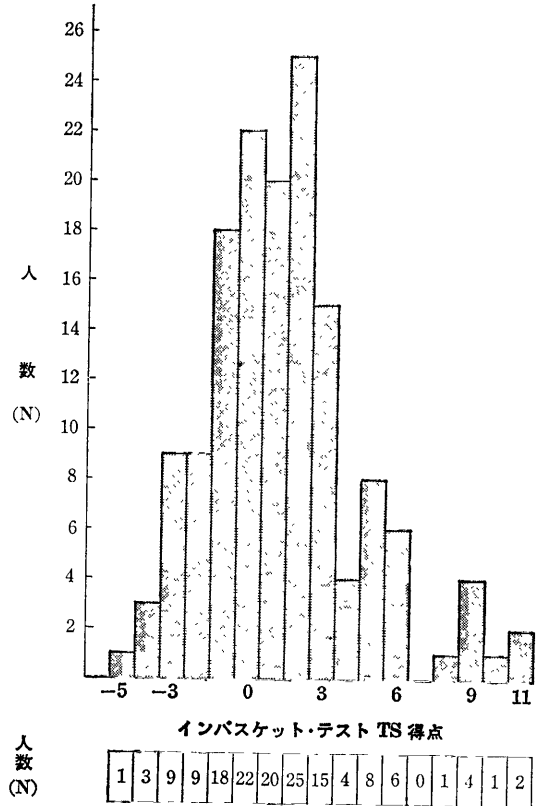


図 V-1 インバスケット・テスト総合得点と、その人数の分布

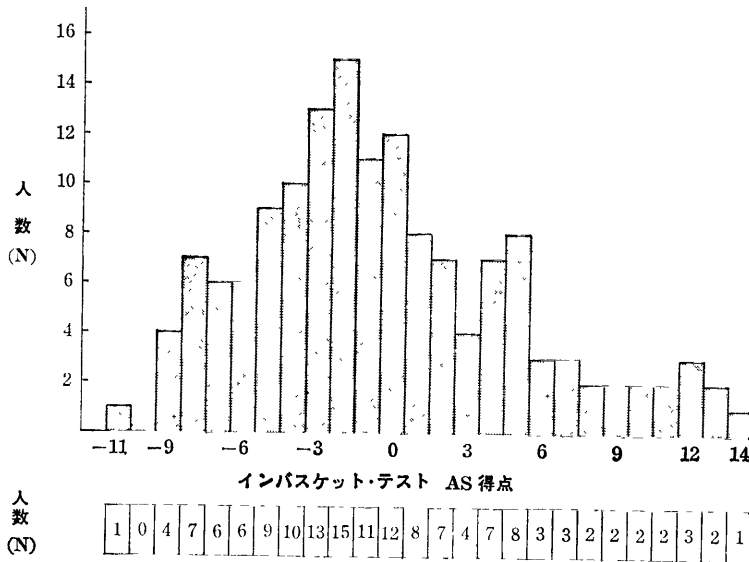
表V-2 各評価スコアと各インバケット・テスト得点の分布

評価又は得点	平均	S.D.	人数(N)
1. 本部評価	4.66	1.83	148
2. 各店評価	5.37	1.52	148
3. 現場評価	5.76	1.54	148
4. Diff	3.26	1.71	148
5. 各店再評価 TS	6.15	1.45	143
6. " AS	5.40	1.57	147
7. " HS	5.30	1.42	147
8. 多面観察 TS	3.89	0.36	140
9. " AS	3.69	0.41	140
10. " HS	3.60	0.35	140
11. " 総合	3.56	0.59	140
12. インバケット・テスト得点; 分野別	5.24	5.50	148
13. " 決定	1.06	1.13	148
14. " 代案	5.90	3.28	148
15. " 補足	1.14	1.54	148
16. " 部下	1.51	1.28	148
17. " 情報	1.05	0.92	148
18. " 関連	0.24	0.64	148
19. " 報告	0.45	0.95	148
20. " スケジュール	0.30	0.69	148
21. " 他ケース	0.30	0.69	148
22. インバケット・テスト得点; スキル別	1.37	3.07	148
23. " AS	-0.36	5.39	148
24. " HS	0.25	2.07	148
24. " 総合	7.33	6.95	148

(注) 各統計量の算出にあたっては、評価をもたない人を全数148から除いてある。



図V-2 インバケット・テストTS得点と、その人数の分布

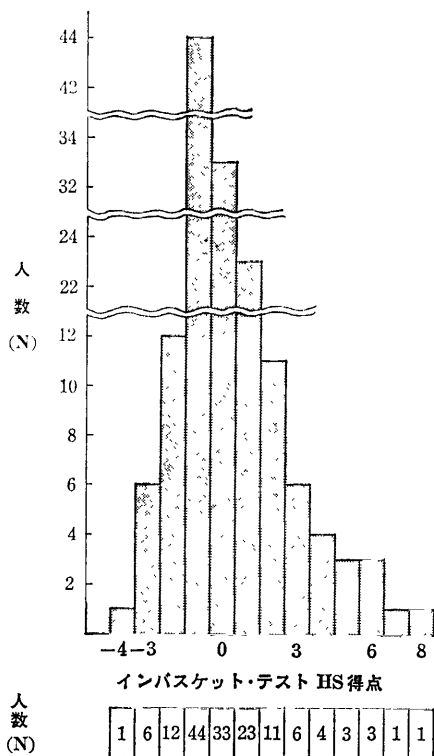


図V-3 インバケット・テスト AS 得点と、その人数の分布

表 V-3 各評価スコアおよびインバスケット・テスト得点間の相関係数 (r)

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	
1. 本部評価	.85																							
2. 各店評価	.73	.83																						
3. 現場評価	.51	.48	.37																					
4. Diff	.49	.51	.55	.15																				
5. 各店再評価	.81	.80	.72	.46	.41																			
6. " AS	.68	.73	.67	.38	.36	.64																		
7. " HS	.29	.28	.29	.07	.28	.22	.27																	
8. 多面観察	.37	.36	.33	.13	.21	.35	.32	.80																
9. " AS	.35	.34	.35	.13	.16	.33	.35	.77	.93															
10. " HS	.53	.50	.43	.29	.28	.48	.45	.69	.86	.79														
11. " 総合	.50	.39	.34	.45	.27	.48	.26	.08	.11	.10	.26													
12. インバスケット・テスト得点; 分野別 決定	.24	.13	.10	.24	-.03	.15	.03	-.01	.05	.08	.11	.38												
13. " 代案	.32	.23	.23	.32	.18	.35	.18	.17	.15	.16	.23	.60	.25											
14. " 補足	.23	.13	.14	.23	.08	.23	.03	.23	.17	.17	.22	.42	.32	.48										
15. " 部下	.25	.16	.21	.17	.11	.28	.20	.16	.12	.16	.17	.35	.20	.49	.40									
16. " 情報	.34	.30	.24	.29	.15	.25	.13	.04	.09	.08	.11	.36	.08	.25	.26	.13								
17. " 関連	-.08	-.04	-.14	.03	-.04	-.07	-.01	.01	-.07	-.06	-.03	.16	-.06	.22	.12	.23	-.05							
18. " 報告	.19	.12	.13	.20	.03	.13	.22	.06	.04	.09	.08	.32	.15	.18	.05	.27	.12	.12						
19. " スケジュール	.18	.23	.14	.21	-.05	.22	.19	.03	-.02	.04	.09	.21	-.03	.17	-.01	.04	-.00	.02	.16					
20. " 他ケース	.33	.25	.30	.23	.28	.31	.21	.21	.15	.15	.25	.64	.31	.59	.30	.42	.26	.20	.21	.25				
21. インバスケット・テスト得点; スキル別 TS	.48	.33	.30	.39	.19	.44	.23	.14	.12	.13	.26	.84	.40	.72	.53	.50	.32	.25	.31	.22	.76			
22. " AS	.21	.12	.13	.23	.08	.21	.07	.11	.03	.05	.09	.46	.29	.55	.79	.46	.25	.27	.14	-.00	.34	.59		
23. " HS	.51	.39	.36	.44	.28	.50	.29	.15	.15	.15	.30	.94	.38	.74	.49	.49	.37	.23	.38	.23	.73	.92	.56	
24. " 総合																								

(注) 相関係数の算出にあたっては、評価をもたない人を全数148から除いてある。



図V-4 インバスケット・テスト HS 得点と、その人数の分布

十～廿，～廿，廿の9評定値には，それぞれ1，2，3，4，5，6，7，8，9というスコアを与えた。

(5) 各店人事の本音

昇進不可は×，部署によって昇進可は△，専門担当部長としてならば昇進可は専，どの部署でも昇進可は○と記号を付した。

各評価スコア，各スキル別インバスケット・テスト得点の分布，各評価スコアと各分野別・各スキル別インバスケット・テスト得点間の相関係数などは，表V-1～3，図V-1～4に示すとおりである。

2

各評価の構造と関連

(1) 本部評価・各店評価・現場評価をみみると，それぞれ全被験者の平均値が4.66，5.37，5.76となり，順に評価が高くなっている(表V-2)。これには次の3つの理由が推定される。

- i) 各店人事は，本部人事に各店所属員の昇進を推薦する立場にあるので，故意に各店人事が，実際以上に各被験者を高く評価した。
- ii) 第1章において述べたように，職階の低い管理者ほど，TSが要求される。それ故，逆に，評価自体もTSの観点からの評価が重みを持ってくる。本部評価は，担当部長としての管理能

力ないし業績の推測であるから，評価がよりAS的観点からとなり，一方，各店人事は現場の管3次長としての評価であるから，よりTS的な評価となっているのであろう。経験を積み，それだけTSは高まるし，管1から管3への昇進は，その被験者に関して少なくともそれだけのTSが認められているということができる。すなわち，ある被験者をTS主体に評価すれば，少なくともTSの評価は当然高くなるわけである*。

iii) 各担当部長は，その人の能力に応じた部署

* インバスケット・テスト実施時点の年齢・年功の社員の場合，管1の約70%（年功を加味して最終的には90%くらい）が管3に昇進し，管3の約40%が担当部長に昇進する。すなわち，管1全体の30%程度が担当部長に昇進することになる。

に配置される。従って、他の売場では有能な管理者とは言えなくとも、その売場（現場）では業績をあげ、優秀であると評価されうる。

また、本部評価一各店評価、各店評価一現場評価、本部評価一現場評価の相関係数は、それぞれ .85, .83, .73である。

各被験者の本部、各店、現場間の評価の違いは、それぞれ9段階評価で1ないし2ランクといったところが大半である。これをみても、各評価を下した評価者が違ったり、職階のレベルによって要求されるスキル(skill)に程度差があるため評価の観点が違ったりするとはいえ、マクロ的に把握すれば、同じような面を同じような観点から評価していると言える。しかし、より子細にみると次のようなことがわかる。本部、各店、現場の順で、評価の平均値が高くなっていくにもかかわらず、本部評価より各店評価の方が低い人10人のうち7人が大卒であり、各店評価より現場評価の方が低い人21人中9人が大卒である。そして、本部評価よりも現場評価の方が低い人13人のうち10人が大卒である。*大卒以外で、上記の3つの比較で一ヵ所でも下がっている被験者は15名いるが、そのうち9名がコメントをもっているので、** その内容分析をしてみると、それぞれ次の3つのカテゴリーにはほぼ分類できる。

- ① 事務にまわり、長期間売場の営業から離れ、営業感覚がなくなっている人
- ② 人柄、リーダーシップに問題のある人
- ③ おとなしい人、行動力のない人

次に、本部評価でLh以下(36人)、Mm(31人)、Hl以上(19人)という評価をうけた被験者の本部、各店、現場での評価の平均スコアは、表V-4のような結果になっている。

前述のことを考えあわせれば、Lh以下、Mmの2群は平均が順に上がり、Hl以上の群が順に下がっているのは当然と言える。

表V-4 本部評価スコアを基準として分類した各群の本部評価、各店評価、現場評価各スコアの比較

各評価スコア	本部評価スコアに基づいた群		
	[Lh]以下 (N=36)	[Mm] (N=31)	[Hl]以上 (N=19)
本部評価スコア	2.33	5.00	7.95
各店評価スコア	3.89	5.48	7.79
現場評価スコア	4.44	6.03	7.68

(2) 各店評価と各店人事再評価TS, AS, HSの関係調べてみる。

それぞれの平均をみると、各店評価は5.37、再評価のTSが6.15、ASが5.40、HSが5.30の値を示している(表V-2)。

各店評価より再評価TSの方が高い被験者85人のうち7人が大卒であり、逆に再評価TSの方が低い被験者20人のうち12人が大卒である。一方、大卒32名中、各店評価よりも再評価TSが高い被験者は7名、同じ値を示す被験者は13名、各店評価よりも再評価TSの方が低い被験者は12名である。

また、各店評価より再評価ASの方が高い被験者39人のうち11人が大卒であり、逆に再評価ASの方が低い被験者38人のうちでは、3名が大卒である。一方、大卒34名中、各店評価よりも再評価ASの方が高い被験者は11名、同じである被験者は20名、各店評価よりも再評価ASが低い値を示す被験者は3名である。

(3) Diffと本部・各店・現場の各評価との関係をみてみる。

各評価でLh以下を第1群、Mmを第2群、Hl以上を第3群とすると、それぞれのDiffの平均値と、各群間の平均値の差の検定(t-検定)の結果は表V-5のとおりになる。

Diffと本部・各店・現場の各評価との相関係数

* 入社年度と管3昇格年度は、高卒の場合それぞれ1954年と1973年、大卒の場合は1962年と1973年を中心に、前後二、三年の幅をもっている。また、大卒の占める割合を一部示すと、本部評価に関しては、4人いるHhは全て大卒、Hmの10人中9人が、Hlの5人中4人が、そしてMmの31人中5人が大卒である。一方、Diffに関しては、2人いる[+]はともに大卒であり、[+~+]の5人も全て大卒、そして[+~]の6人中4人、[+]の25人中13人が大卒である。

** インバスケッテスト作成にあたり本部人事が聴取したもの。約80名についてのコメントがある。

表V-5 本部、各店、現場各評価で〔Lh〕以下を第1群、〔Mm〕を第2群、〔Hl〕以上を第3群とした時の、それぞれの群における Diff の平均スコア（左半分）、および、各群間の平均値の差の検定（t-検定）結果（右半分）

Diff スコア	群			群間の比較			
	1 〔Lh〕以下	2 〔Mm〕	3 〔Hl〕以上	1と2	2と3	1と3	
本部評価を基準とした場合の Diff スコア	2.47 (N=36)	2.87 (N=31)	5.74 (N=19)	1.32	6.35**	7.58**	t
各店評価を基準とした場合の Diff スコア	2.57 (N=14)	2.52 (N=48)	4.73 (N=30)	-0.14	5.21**	3.54**	t
現場評価を基準とした場合の Diff スコア	3.00 (N=8)	2.63 (N=49)	4.17 (N=42)	-0.72	4.49**	1.67	t

(注) **: P<0.01 (片側)

はそれぞれ .51, .48, .37 であり、本部→各店→現場となるほど Diff との相関が低く、その評価においては Diff はしだいに重みが小さくなる。逆に言えば、評価において、Diff 以外のものがその分だけより多くからんでいると言える。

次に、Diff についてある評価を受けた被験者が、本部・各店・現場でどのような評価を受けているのか、各評価の平均値と、各群間の平均値の差の検定（t-検定）によって検討してみよう（表 V-6）。

表V-6 Diff スコアを基準として分類した各群の、本部、各店、現場各評価の平均スコア（左半分）、および、各群間の平均値の差の検定（t-検定）結果（右半分）

各評価スコア	Diff スコアに基づいた群				群間の比較			
	1 〔±~〕以下	2 〔+〕	参考 〔+~〕	3 〔+~+〕以上	1と2	2と3	1と3	
本部評価スコア	3.90	5.36	7.67	7.86	4.06**	4.11**	7.08**	t
各店評価スコア	4.82	5.84	7.33	8.00	3.24**	3.86**	6.50**	t
現場評価スコア	5.31	6.28	7.17	7.43	2.91**	1.92*	4.07**	t

(注) *: 0.01 ≤ P < 0.05 (片側)
 **: P < 0.01 (片側)

表V-7 大卒者における、Diff を基準として分類した各群の本部、各店、現場各評価の平均スコア

各評価スコア	Diff スコアに基づいた群	
	〔~+〕以下 (N=10)	〔+~〕以上 (N=11)
本部評価スコア	4.90	8.18
各店評価スコア	5.70	8.00
現場評価スコア	5.90	7.36

表V-6 から明らかなように、Diff の差が本部評価には大きく響いているが、各店・現場と評価のレベルがさがるほど、その差は縮小する。本部→各店→現場と、評価の全体平均が上昇し、〔±~〕以下の群、〔+〕群の平均も上昇しているにもかかわらず、〔+~〕群では一貫して評価が下がり、〔+~+〕以上群で、各店評価が多少上がるも、現場になると再び評価が下がっている。現場において、〔+〕群と〔+~+〕以上群とでは、差が1.15に縮まり、t-検定によると有意水準5%（片側）でやっと差があると言える程度にとどまる。〔+~+〕以上、〔+~〕の両群に属するほとんどの被験者が大卒であることを考えあわせると、管

理能力の評価は、各店・現場になるほど、Diff 以外の側面すなわち大卒・高卒で差のある経験のようなものがきいている一方、本部評価における管理能力の評価では、Diff ないし AS に重きがおかれているように思われる。

本部評価が Diff や AS を重視することは、対象を大卒者に限定して、Diff の違いによって各評価がどのように異なるかを検討した表 V-7 の結果からも明らかである。

すなわち、本部評価が Diff ないし AS に重点をおき、各店・現場では経験・TS に重点がおかれているので、Diff が高いが経験が浅く TS のあまりない大卒の被験者は、本部で高く評価されるが、各店・現場では相対的に低く評価されていると言えよう。

(4) 以上(1)~(3)をまとめてみると、次のように言える。

- ① 本部→各店→現場と評価が下がる被験者は、大卒(とりわけ Diff の高い被験者)と、高卒でしかも(1)に述べられた3つのカテゴリーに含まれる被験者の2つのグループに分けられ

る。従って、各店・現場の評価の観点に、これら2グループが低く評価される何かが構造的に存在すると考えられる。それは、第1章の管理能力の図式(図 I-2)で言えば、経験によって差のでるテクニカル・スキル、およびバイタリティや人柄であると言えるであろう。

② 各店人事は、大卒者を AS はあるが、TS はないものと見ている。実際、高卒に比べて大卒には TS がなかりと推定される。なぜならば、当該被験者の中で比較しても、大卒と高卒とでは、平均的に約8年の経験の差があるからである。

③ 管3の職務が TS・行動力を要求し、評価の観点においても、Diff・AS より TS が重要である。

逆に、本部人事担当者は、担当部長の職務が Diff・AS を要求すると考え、これらに重点をおいた評価をしている。従って、Diff・AS がある程度ないと本部評価では高く評価されない。

(5) 各店人事の本音と他の評価との関係をみてみよう。○、△、×の各群ごとの他の評価

表 V-8 各店人事の本音スコアを基準として分類した各群の、本部、各店、現場各評価の平均スコア(左半分)、および、各群間の平均値の差の検定(t-検定)結果(右半分)

各評価スコア	各店人事の本音スコアに基づいた群			群間の比較			t
	× (N=26)	△ (N=26)	○ (N=22)	×と△	△と○	×と○	
本部評価スコア	2.85	4.73	5.50	6.50**	5.19**	10.17**	t
各店評価スコア	4.15	5.35	6.64	3.31**	3.36**	6.77**	t
現場評価スコア	4.50	6.00	6.82	4.56**	2.86**	6.61**	t
Diffスコア	2.62	3.23	3.91	1.75*	1.46	3.02**	t

(注) *: 0.01 ≤ P < 0.05 (片側)
 **: P < 0.01 (片側)

表 V-9 各店人事の本音スコアと本部評価スコアの関連

各店人事の本音	本部評価								
	Ll (N=4)	Lm (N=9)	Lh (N=10)	Ml (N=21)	Mm (N=14)	Mh (N=13)	Hl (N=3)	Hm (N=4)	Hh (N=2)
○ (N=22)					6	8	2	4	2
△ (N=26)			1	12	7	5	1		
専 (N=6)	1	1	3	1					
× (N=26)	3	8	6	8	1				

(注) 数字は、各セルに該当する被験者数である。

の平均値と、各群間の平均値の差の検定 (t-検定) 結果は表V-8のとおりである。本部→各店→現場と順にtの値が小さくなり(1ヵ所を除く)、ここでも前述のような評価要素の混在が推定される。また、Diffの占める重みは、小さいように思われる。

次に、各店人事の本音と本部評価の関連を各セルに該当する被験者数で示したものが表V-9である。本部人事によれば、Mm以上が昇進該当レ

ベルであり、年功を加味すればMIも昇進の可能性があるとのことである。MI群をどう位置づけるかは微妙なところであるが、各店人事の本音と、本部評価はほぼ一致していると思われる。また、担当部長までの昇進であれば、本部評価Mm以上のレベルの管理能力を備えていればよいという本部人事の考えが、各店人事からも支持されたと言える。

3 インバケット・テストの選抜使用可能性

(1) 以上のような各評価の構造を念頭に置いたうえでIB得点(項目分析の結果採用された14問題の評価IIの総合評価の合計点)と各評価(とりわけ本部評価)スコアとの関係を調べてみよう。

本部評価H群(Hh, Hm, Hl), M群(Mh, Mm,

MI), L群(Lh, Lm, Ll)別のIB得点の平均値と、各群間の平均値の差の検定(t-検定)の結果をあらわしたものが表V-10である。

H, M, L各群間には、IB得点に1%レベルで有意な差がみられ、本部評価の高低によって、

表 V-10 本部評価スコア各群における、インバケット・テスト総合得点の平均値(左半分)、および、各群間の平均値の差の検定(t-検定)結果(右半分)

	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)

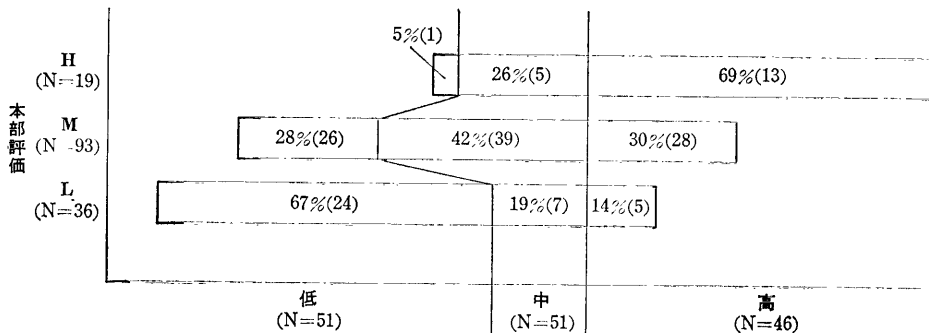


図 V-5 本部評価スコア各群のインバケット・テスト総合得点
ただし、()内の数字は被験者数を示す。

IB 得点に大きな差が生じていることがわかる。

IB 得点を高い順に3等分して、それぞれを高得点群、中得点群、低得点群とし、これと本部評価との関係を図示したのが図V-5である。

逆に、IB 得点をほぼ3等分して、高得点群(11点以上)、中得点群(5~10点)、低得点群(4点以下)とし、各群ごとの本部評価の平均値と、各群

間の平均値の差の検定(t-検定)結果を示したのが表V-11である。また、これらのIB得点群ごとの本部評価の分布を図示すると図V-6のようになる。但し、本部評価のランク別の人数が大きく異なるため、本部評価のH、M、L各群の人数を勘案し、補正を施してある。

IB 得点の中得点群と低得点群の間には、本部

表 V-11 インバスケット・テスト総合得点各群における、本部評価スコアの平均値(左半分)、および、各群間の平均値の差の検定(t-検定)結果(右半分)

	インバスケット・テスト得点群			群間の比較			t
	低 (N=51)	中 (N=51)	高 (N=46)	低と中	中と高	低と高	
本部評価スコア	3.63	4.90	5.54	3.96**	1.86*	5.68**	

(注) *: $0.01 \leq P < 0.05$ (片側)

** : $P < 0.01$ (片側)

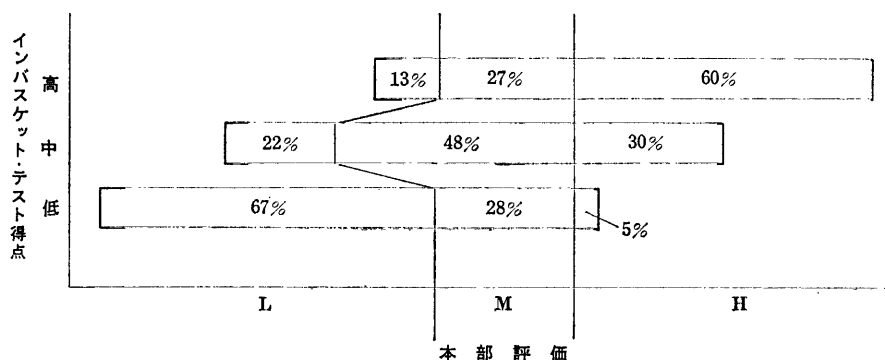


図 V-6 インバスケット・テスト総合得点各群の本部評価スコア

評価に1%レベルで有意な差があり、高得点群と中得点群の間には5%レベルで有意な差がみられる。すなわち、IB得点から本部評価で言うところの管理能力の弁別は統計学的には可能である。特に、本テストは、H、M両群とL群とを弁別する力が大きく、H群とM群を弁別する力は余り強くないインバスケット・テストであると言えるかもしれない。なお、本部評価スコアとIB得点との相関係数は.51である。

参考までに、本部評価とIB得点の関連を表V-12に各セルに該当する被験者数によって示しておく。

(2) 各店人事の本音スコアとIB得点との関係

であるが、平均値と、各群間の平均値の差の検定(t-検定)結果を示したものが表V-13であり、両者の関連を図示したものが図V-7である。

図V-7でわかるとおり、○群と△群の得点状況は非常に似ており、かつ、平均値にも差がみられない。しかし、○および△群と×群との間には、平均値に1%レベルで有意な差がある。

このことから、このインバスケット・テストは各店人事の本音で昇進可能と評価された被験者(○群と△群)と昇進困難と評価された被験者(×群)の間では、大きな得点差がでるが、昇進可能と評価された被験者の中で、○群と△群の間では、得点に差が出ないテストであると言える。

表V-12 本部評価スコアとインバケット・テスト総合得点の関連

インバケット・テスト得点	本 部 評 価 ス コ ア								
	Ll (N=5)	Lm (N=14)	Lh (N=17)	Ml (N=36)	Mm (N=31)	Mh (N=26)	Hl (N=5)	Hm (N=10)	Hh (N=4)
24 (N=1)						1			
23 (N=2)								1	1
22 (N=0)									
21 (N=1)					1				
20 (N=4)						1		2	1
19 (N=5)					1	2	1	1	
18 (N=2)						1	1		
17 (N=0)									
16 (N=5)			1	1	1			2	
15 (N=1)							1		
14 (N=6)				3	3				
13 (N=5)			1	1	1	2			
12 (N=8)			2	4	1			1	
11 (N=6)			1	1	2	1	1		
10 (N=6)				3	2	1			
9 (N=10)			1	1	2	2	1	1	2
8 (N=12)	1	1		3	3	4			
7 (N=8)		1	1	2	2	1		1	
6 (N=9)		1		2	4	2			
5 (N=6)		1		2	1	2			
4 (N=9)		2	1	2	1	3			
3 (N=3)			1			1		1	
2 (N=6)		2	1	1	2				
1 (N=5)	1		1	2	1				
0 (N=8)			1	3	3	1			
-1 (N=3)	1	1				1			
-2 (N=3)			3						
-3 (N=5)		1		4					
-4 (N=3)		3							
-5 (N=4)	1		2	1					
-6 (N=1)		1							
-7 (N=0)									
-8 (N=0)									
-9 (N=1)	1								

(注) 数字は、各セルに該当する被験者数である。また、破線は本文中にのべられた、H, M, L各群および高、中、低各群間の境界を示す。

表 V-13 各店人事の本音スコア各群における、インバスケット・テスト総合得点の平均値（左半分）、および、各群間の平均値の差の検定（t-検定）結果（右半分）

	各店人事の本音スコア群			群間の比較			t
	× (N=26)	△ (N=26)	○ (N=22)	×と△	△と○	×と○	
インバスケット・テスト得点	3.35	9.50	11.64	3.61**	1.27	4.73**	

(注) **: P<0.01 (片側)

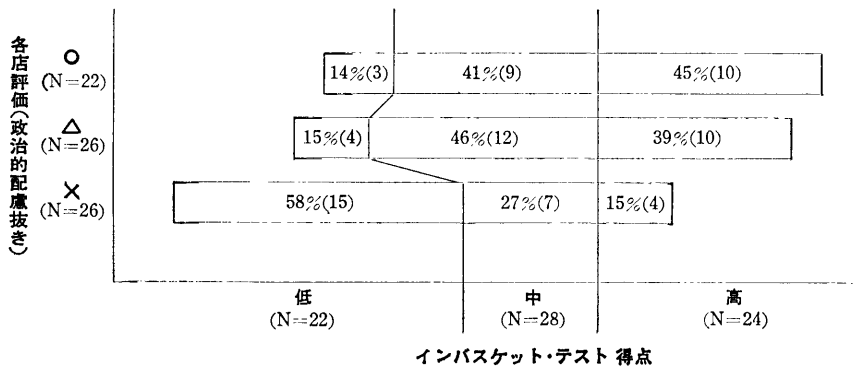


図 V-7 各店人事の本音スコア各群のインバスケット・テスト総合得点
ただし、() 内の数字は被験者数を示す。

4 ま と め

(1) 本インバスケット・テストは統計学的には有意差の出るテストであるが、実際の選抜手段として供した場合、適中率が低すぎる。

例えば、本部人事で担当部長昇進可能と考えられている者（本部評価で Mm 以上の者、76 名）にほぼ対応する IB 得点 8 点以上の者（78 名）を昇進させた場合、本部評価では昇進該当者でありながら昇進できない者が 27 名、昇進非該当者でありながら昇進する者が 25 名にもなってしまう（表 V-12）。本部評価スコアと IB 得点との相関係数が .51 というのも、低すぎる

値である。

インバスケット・テストの結果だけでアセスメントと選抜がなされるわけではないが、これでは実用に供するほど有効なテストであるとは言えない。

(2) このような結果になった最大の理由は、インバスケット・テスト問題が、TS 中心的に動いている職位から取材・作成された TS 中心の問題であり、それが管理能力のうち TS が大きな割合を占める職位に対して実施されたことにある。

表 V-14 インバスケット・テスト総合得点を基準として分類した各群（低得点群（4点以下）、中得点群（5～10点）、高得点群（11点以上））間の評価スコア、得点の平均値の差の検定（t-検定）結果

	インバスケット・テスト総合得点群間の比較			
	低と中	中と高	低と高	
本部評価	3.96**	1.86*	5.68**	
各店評価	3.08**	1.24	4.44**	
現場評価	1.99*	1.66	4.08**	
Diff	3.02**	2.42**	5.56**	
各店再評価 TS	1.02	1.72*	2.94**	
" AS	4.14**	2.26*	6.32**	
" HS	2.67**	0.12	2.77**	
多面観察 TS	1.06	1.18	2.12*	
" AS	2.34*	-0.01	2.15*	
" HS	2.14*	-0.07	1.95*	
" 総合	3.05**	0.26	3.08**	
インバスケット・テスト得点；分野別	決定	11.85**	10.82**	20.83**
" 代案	1.93*	2.73**	5.20**	
" 補足	4.99**	7.59**	11.88**	
" 部下	1.39	4.59**	5.59**	
" 情報	0.54	4.98**	5.52**	
" 関連	1.85*	2.74**	5.15**	
" 報告	0.00	2.27*	2.13*	
" スケジュール	2.31*	2.24*	4.79**	
" 他ケース	2.25*	1.02	2.84**	
インバスケット・テスト得点；スキル別	TS	6.12**	6.68**	9.99**
" AS	8.75**	10.25**	16.25**	
" HS	1.49	5.85**	6.64**	

(注) * : 0.01 ≤ P < 0.05 (片側)

** : P < 0.01 (片側)

統计量tの算出にあたっては、評価をもたない人を全数148から除いてある。

従って、本部評価でMないしLレベルと評価された者でも、経験あるいはTSが豊かな者は、このテストで高・中得点を獲得しやすかったし、本部評価が高かった者は、その比較的高

いASを本テストでは発揮しえなかったというわけである。*もしASを狙った問題を作成していれば、本部評価スコアとIB得点との相関係数はより高くなり、選抜の適中度も増したも

* 第5章 3-(1) で述べたとおり、このテストは本部評価におけるH・M両群とL群とを弁別する力が大きく、H群とM群を弁別する力はあまり大きくない。これは、インバスケット・テストという技法そのものの特性ではない。関本(1979b)によれば慶應ビジネススクール・インバスケット・テスト(KBS インバスケット・テスト)は、人事評価における上位群と中位群・下位群とを弁別するには有効であるが、中位群と下位群を弁別するには全く役に立たない、と報告されている。このような相違は、本インバスケット・テストとKBS インバスケット・テストの問題特性の違いによって生じたものであり、即ち、本インバスケット・テストの問題はTS志向であり、一方、KBS インバスケット・テストの問題はAS志向であったからであるように思われる。

表 V-15 Diff スコアを基準として分類した各群（第1群（〔±〜〕以下），第2群（〔+〕），第3群（〔+〜++〕以上））間の，評価スコア，得点の平均値の差の検定（t-検定）結果

	Diff スコア群間の比較		
	1 と 2	2 と 3	1 と 3
本部評価	4.06**	4.11**	7.08**
各店評価	3.24**	3.86**	6.50**
現場評価	2.91**	1.92*	4.07**
各店再評価 TS	0.31	2.77**	2.53**
" AS	3.31**	3.06**	6.25**
" HS	2.72**	1.82*	4.37**
多面観察 TS	0.52	0.47	0.90
" AS	0.65	1.26	1.86*
" HS	1.08	0.99	1.76*
" 総合	1.51	1.74*	3.14**
インバケット・テスト得点；分野別 決定	4.77**	2.04*	4.82**
" 代案	2.74**	-0.64	0.86
" 補足	3.29**	1.26	3.44**
" 部下	1.73*	0.78	1.96*
" 情報	0.93	1.25	1.95*
" 関連	1.00	3.48**	4.84**
" 報告	1.44	-0.97	-0.82
" スケジュール	2.16*	0.72	2.06*
" 他ケース	1.22	0.39	1.95*
インバケット・テスト得点；スキル別 TS	2.93**	-0.18	1.73*
" AS	4.85**	0.86	4.25**
" HS	2.33*	0.75	2.59**
" 総合	4.70**	1.83*	4.99**

(注) *：0.01 ≤ P < 0.05（片側）

**：P < 0.01（片側）

統計量 t の算出にあたっては，評価をもたない人を全数 148 から除いてある。

のと思われる。*

(3) 反省点としていくつかまとめると次のとおりである。

①インバケット・テストという技法は AS の評価・育成に適しており，本テストが対象とした職位レベル（担当部長）より上のレベルを対象とすべきであり，その方がより有効である。

②今回は状況設定を当該企業自体としたため，自社では従来どのような管理パターンをとっているかということに，反応がひきずられすぎる

傾向があった。従って，教育訓練中心のテストであっても状況設定は架空のものとする方がよいものと思われる。

なお，IB 得点（高得点群・中得点群・低得点群），Diff（〔+〜++〕以上群・〔+〕群・〔±〜〕以下群），本部評価（H群・M群・L群）の各群間の評価スコア，得点の平均値の差の検定（t-検定）の結果を，参考として表 V-14～16 に示す。

* さらに，本部評価そのものにも原因を求められる。つまり，現実の担当部長の職務行動が TS 中心であるのに対し，本部評価は AS 中心であったという問題である。しかし，ここではこの問題に深く立ち入らない。

表 V-16 本部評価スコアを基準として分類した各群 (L 群 (Ll~Lh), M 群 (Ml~Mh), H 群 (Hl~Hh)) 間の評価スコア, 得点の平均値の差の検定 (t-検定) 結果

		本部評価スコア群間の比較		
		L と M	M と H	L と H
各店評価		7.62**	9.36**	13.30**
現場評価		5.86**	5.89**	9.61**
Diff		2.18*	7.04**	8.80**
各店再評価	TS	2.86**	2.93**	4.94**
"	AS	8.55**	9.86**	13.98**
"	HS	4.92**	6.11**	8.25**
多面観察	TS	2.49**	0.79	2.87**
"	AS	3.31**	2.03*	4.56**
"	HS	3.25**	1.81*	4.17**
"	総合	3.93**	4.05**	7.23**
インバスケッ・テスト得点; 分野別	決定	4.51**	4.42**	6.88**
"	代案	0.92	2.84**	3.69**
"	補足	2.83**	2.91**	4.50**
"	部下	0.38	2.70**	2.69**
"	情報	2.07*	1.51	2.96**
"	関連	2.68**	2.34*	4.10**
"	報告	-0.44	-1.22	-1.59
"	スケジュール	1.87*	1.96*	3.23**
"	他ケース	0.06	2.04*	1.95*
インバスケッ・テスト得点; スキル別	TS	2.95**	2.40**	4.29**
"	AS	4.64**	4.30**	7.84**
"	HS	1.81*	1.74*	3.09**
"	総合	4.61**	4.59**	7.13**

(注) * : 0.01 ≤ P < 0.05 (片側)

** : P < 0.01 (片側)

統計量 t の算出にあたっては, 評価をもたない人を全数 148 から除いてある。

6

追 跡 調 査

1. 評 価 項 目.....	62
2. 各評価の構造と関連.....	62
3. ま と め.....	67



1

評 価 項 目

インバスケット・テスト実施後、当該企業の組織制度が変更され、担当部長、管3などの職位体系は廃止されたので、旧管3の1ランク上位職に該当する職位（いわゆる課長職に該当）への昇格の有無、および人事考課（成績考課、態度・意欲考課、能力考課）、新多面観察、さらに課長職昇格者についてのみの新本部評価などを調査項目として、1980年12月に追跡調査を行った。

(1) 成績考課

各人が一定期間に発揮した結果としての能力の評価であり、その得点範囲は概ね2.50～4.00である。

(2) 態度・意欲考課

この得点範囲は概ね2.50～4.00である。

(3) 能力考課

各人が一定時点で保有している職務遂行能力の評価であり、その得点範囲は概ね60～100である。

(4) 新多面観察TS 新多面観察AS 新多面観察HS 新多面観察総合

従来より実施されていた多面観察の評点を新たに作り直して用いた。およそ4.5～6.5の範囲内の評点をもっている。

(5) 現等級（昇格の有無）

①旧管3と、②旧担当部長職とに区分した。

(6) 新本部評価

課長職への昇格者77名についてのみ、課長職としての能力評価を、「優秀」、「合格」、「何とかやれている」、「やや物足りない」、「むしろ降格させたいくらい」の5段階で行い、それぞれに3, 2, 1, 0, -1の得点を与えた。

なお、(1)成績考課、(2)態度・意欲考課、(3)能力考課は、ともに1980年秋に行われた最新考課の評点をそのままデータとして使用している。また、(4)新多面観察は、1978年度以降実施した者（全被験者のうち117名、昇格者のうち52名）についてのみデータがある。さらに、(5)現等級（昇格の有無）は、1980年11月現在の状態である。ただし、評点はいずれの場合も、数値が高いほど評価が高いことを意味している。*

2

各 評 価 の 構 造 と 関 連

課長職への昇格者は、全被験者148名中77名である。** インバスケット・テスト実施当時管3であった者のうち、一番入社年次の若い期（大卒・高卒双方とも）からは、この時点ではまだ昇格者

は出ていないが、それ以前の入社年次からは、いずれも課長職への昇格者が出ている。

課長職昇格者77名の新本部評価スコアの分布を表VI-1に示す。また、彼らがIB得点・(旧)本

* なお、本テスト開発に際して判定した本部評価、各店評価、現場評価、再評価TS・AS・HS各スコア、およびIB得点は、本部ライン人事、各店人事、各被験者の上司には伝えていないので、これらの情報はその後の人事考課、昇格などに一切影響を与えていない。

** 148名中、退社した者が5名、長欠中の者が1名いる。

表VI-1 新本部評価スコアの人数の分布

分 布	新 本 部 評 価 ス コ ア				
	-1	0	1	2	3
	1	15	29	23	9

表VI-2 課長職昇格者についてのインバスケット・テスト総合得点の人数の分布、および各群内の昇格率

	インバスケット・テスト 総合得点群		
	低 (4点以下)	中 (5~10点)	高 (11点以上)
全被験者の分布	51	51	46
昇格者の分布	19	27	31
昇格率	37%	53%	67%

表VI-3 課長職昇格者についての(旧)本部評価スコアの人数の分布、および、各群内の昇格率

	(旧) 本部評価スコア群				
	L (1~h)	M			H (1~h)
		l	m	h	
全被験者の分布	36	36	31	26	20
昇格者の分布	6	17	19	18	17
昇格率	17%	47%	61%	69%	85%

表VI-4 課長職昇格者についての各店人事の本音スコアの人数の分布、および、各群内の昇格率

	各店人事の本音スコア群			
	×	専	△	○
全被験者の分布	26	6	26	22
昇格者の分布	9	1	18	19
昇格率	35%	17%	69%	86%

部評価・各店人事の本音でいかなる評価を受けていたか、その分布と各群ごとの昇格率を示すが、表VI-2~4である。

全被験者を昇格の有無を基準として2群に分け、両群間の評価スコア、得点の平均値の差の検定(t-検定)を行った結果が表VI-5に示されている。

表VI-5 昇格の有無を基準として分類した各群間の評価スコア、得点の平均値の差の検定(t-検定)結果

	昇 格 未と既
<旧データ>	
本部評価	6.22**
各店評価	6.04**
現場評価	5.55**
Diff	3.16**
各店再評価 TS	2.82**
” AS	5.00**
” HS	4.02**
多面観察 TS	3.18**
” AS	4.21**
” HS	3.56**
” 総合	4.96**
インバスケット・テスト得点;分野別 決定	3.31**
” 代案	0.73
” 補足	1.06
” 部下	1.06
” 情報	1.75*
” 関連	2.32*
” 報告	-1.55
” スケジュール	1.35
” 他ケース	1.17
インバスケット・テスト得点;スキル別 TS	2.11*
” AS	2.69**
” HS	0.03
” 総合	3.04**
<新データ>	
成績考課	1.59
態度・意欲考課	1.38
能力考課	1.07
新多面観察 TS	2.08*
” AS	6.28**
” HS	6.19**
” 総合	6.34**

(注) *: 0.01 ≤ P < 0.05 (片側)

** : P < 0.01 (片側)

統計量tの算出にあたっては、評価をもたない人を全数148から除いてある。

表VI-6 インバスケット・テスト総合得点を基準として分類した各群（低得点群（4点以下）、中得点群（5～10点）、高得点群（11点以上）間の、評価スコアの平均値の差の検定（t-検定）結果〔新データのみ〕

	インバスケット・テスト総合得点群間の比較		
	低と中	中と高	低と高
成績考課	2.81**	-0.03	3.10**
態度・意欲考課	2.97**	-1.08	1.91*
能力考課	3.48**	-0.09	2.79**
新多面観察 TS	-0.30	0.13	-0.15
〃 AS	1.75*	-0.45	1.27
〃 HS	1.69*	-0.73	0.90
〃 総合	1.62	-0.44	1.11
新本部評価	0.97	0.45	1.49

(注) *: $0.01 \leq p < 0.05$ (片側)

** : $p < 0.01$ (片側)

統計量 t の算出にあたっては、評価をもたない人を全数 148 から除いてある。

表VI-7 Diff スコアを基準として分類した各群（第1群（[±~]以下）、第2群（[+]）、第3群（[+~+]以上）間の、評価スコアの平均値の差の検定（t-検定）結果〔新データのみ〕

	Diffスコア群間の比較		
	1と2	2と3	1と3
成績考課	1.23	1.15	1.66
態度・意欲考課	1.13	0.32	0.94
能力考課	2.06*	0.00	0.62
新多面観察 TS	-0.08	1.00	1.02
〃 AS	1.04	1.02	1.42
〃 HS	0.95	1.21	1.53
〃 総合	1.02	1.26	1.65
新本部評価	1.40	2.61**	3.37**

(注) *: $0.01 \leq p < 0.05$ (片側)

** : $p < 0.01$ (片側)

統計量 t の算出にあたっては、評価をもたない人を全数 148 から除いてある。

表VI-8 (旧)本部評価スコアを基準として分類した各群（L群（Ll~Lh）、M群（Ml~Mh）、H群（Hl~Hh）間の、評価スコアの平均値の差の検定（t-検定）結果〔新データのみ〕

	本部評価スコア群間の比較		
	LとM	MとH	LとH
成績考課	1.24	1.25	2.16*
態度・意欲考課	2.65**	0.93	2.79**
能力考課	3.24**	1.22	2.04*
新多面観察 TS	1.96*	1.34	3.04**
〃 AS	4.33**	2.18*	4.94**
〃 HS	4.59**	2.30*	5.54**
〃 総合	4.55**	2.38**	5.14**
新本部評価	1.65	4.83**	5.72**

(注) *: $0.01 \leq p < 0.05$ (片側)

** : $p < 0.01$ (片側)

統計量 t の算出にあたっては、評価をもたない人を全数 148 から除いてある。

今回新たに入手したデータに対し、IB 得点・Diff・(旧)本部評価のそれぞれを基準として分けた各群間の評価スコア、得点の平均値の差の検定（t-検定）結果を表 VI-6~8 に示す。*

また、新本部評価のL群（-1~0点）、M群（1点）、H群（2~3点）という各群間の評価スコア、得点の平均値の差の検定（t-検定）結果を表 VI-9 に示す。

最後に各評価スコア、得点間の相関係数を表 VI-10 に示す。*

* 旧データについては表V-14~16を参照のこと。

** 旧データ間の相関係数は表V-3を参照のこと。

表VI-9 新本部評価スコアを基準として分類した各群 (L群(-1~0点), M群(1点), H群(2~3点)) 間の評価スコア, 得点の平均値の差の検定 (t-検定) 結果

	新本部評価スコア群間の比較		
	L と M	M と H	L と H
<旧データ>			
本部評価	0.37	5.99**	5.46**
各店評価	0.58	5.67**	5.35**
現場評価	0.25	5.17**	4.88**
Diff	1.99*	2.48**	3.26**
各店再評価 TS	-0.33	5.19**	3.94**
" AS	1.24	4.81**	5.38**
" HS	1.00	3.61**	4.42**
多面観察 TS	0.06	1.05	1.08
" AS	0.64	1.37	1.92*
" HS	-0.21	1.56	1.24
" 総合	1.14	2.67**	3.47**
インバスケッ・テスト得点; 分野別 決定	-2.29	3.74**	0.98
" 代案	-1.25	1.22	-0.09
" 補足	-1.19	2.24*	0.67
" 部下	1.11	0.23	1.00
" 情報	-0.03	1.19	0.98
" 関連	0.52	1.14	1.39
" 報告	-1.11	0.81	-0.40
" スケジュール	-1.65	0.62	-1.00
" 他ケース	-1.65	1.83*	0.52
インバスケッ・テスト得点; スキル別 TS	-1.38	2.82**	1.08
" AS	-2.02	3.91**	1.06
" HS	0.24	0.73	0.88
" 総合	-2.04	4.09**	1.62
<新データ>			
成績考課	0.87	0.61	1.65
態度・意欲考課	2.94**	1.34	3.80**
能力考課	2.86**	-0.13	3.23**
新多面観察 TS	1.23	-0.31	0.91
" AS	1.44	1.14	2.01*
" HS	1.74*	0.50	1.96*
" 総合	1.14	1.09	1.61

(注) *: $0.01 \leq P < 0.05$ (片側)**: $P < 0.01$ (片側)

統計量 t の算出にあたっては, 評価をもたない人を全数 148 から除いてある。

表VI-10 新データ間及び旧データと新データ間の相関係数 (r)

	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.
＜旧データ＞								
1. 本部評価	.20	.23	.28	.23	.48	.47	.48	.60
2. 各店評価	.21	.24	.24	.30	.53	.52	.52	.63
3. 現場評価	.17	.20	.20	.24	.51	.45	.50	.56
4. Diff	.22	.15	.16	.05	.22	.21	.22	.45
5. 各店再評価 TS	.13	.00	.06	.08	.16	.09	.14	.45
6. " AS	.19	.19	.32	.25	.48	.45	.46	.54
7. " HS	.10	.17	.21	.25	.40	.42	.45	.53
8. 多面観察 TS	.11	.05	.11	.07	.28	.22	.30	.13
9. " AS	.10	.04	.13	-.03	.31	.31	.34	.22
10. " HS	.09	.04	.16	-.04	.26	.26	.31	.17
11. " 総合	.11	.11	.23	.04	.35	.36	.39	.43
12. インバスケッ・テスト得点;分野別 決定	.25	.18	.34	.08	.19	.19	.20	.21
13. " 代案	.16	.06	.11	-.06	.06	.02	.02	.04
14. " 補足	.13	.08	.23	-.02	.08	.07	.07	.14
15. " 部下	.15	.08	.06	-.01	-.03	-.03	-.02	.09
16. " 情報	.12	.11	.20	-.08	.08	.04	.06	.07
17. " 関連	.20	.07	.18	.03	.16	.13	.13	.21
18. " 報告	.06	.10	.18	.00	-.03	-.01	-.03	.00
19. " スケジュール	.09	.04	.18	.04	.08	.03	.09	.05
20. " 他ケース	-.02	-.01	.08	.19	.17	.17	.19	.18
21. インバスケッ・テスト得点;スキル別 TS	.12	.05	.27	-.01	.16	.10	.11	.16
22. " AS	.15	.13	.31	.04	.13	.13	.14	.19
23. " HS	.07	.08	.14	.02	.02	.03	.04	.13
24. " 総合	.23	.18	.35	.05	.17	.16	.18	.26
＜新データ＞								
25. 成績考課		.62	.45	.15	.21	.13	.22	.20
26. 態度・意欲考課			.62	.31	.38	.42	.42	.47
27. 能力考課				.41	.38	.46	.46	.47
28. 新多面観察 TS					.64	.62	.69	.19
29. " AS						.93	.96	.41
30. " HS							.94	.38
31. " 総合								.38
32. 新本部評価								

(注) 相関係数の算出にあたっては、評価をもたない人を全数 148、または 77 から除いてある。

3 ま と め

- (1) IB 得点、本部評価、各店人事の本音各スコアの違いによって明らかに昇格率に差があり、これらの評価の妥当性が推察される。
- (2) 昇格の有無を基準として被験者を2分すると、ほとんどの評価項目について有意な差がみられる。ただし、人事考課には差がない。
- (3) IB 得点、Diff にくらべて、本部評価の違いによって各評価項目(旧データ、新データとも)スコアにより大きな有意差がみられる。従って、本部評価をより大きく反映したインバケット・テストを開発すれば、選抜と育成に際し有力な武器になるものと思われる。
- (4) 特に本追跡調査の結果は、各評価項目スコアの安定度が従来考えられていたほどには極端に高くないことを示している。従って、被験者の管理能力をインバケット・テストという道具を用いて評価することにも、実際的な価値をもちうる余地が残されているように思われる。

7

文 献

本モノグラフ執筆にあたって引用した文献および関連参考文献を、邦文文献にかぎって一括して次頁に挙げる。なお、英文文献については、『組織行動研究』の第2号（1977年，51頁～61頁）所収の *Managerial Assessment Center Bibliography* を参照されたい。

- Bray, D. W., Campbell, R. J., and Grant, D. L. Formative years in business. N. Y.: Wiley, 1974. (最上 潤訳 企業は人をどう変えるか ダイアモンド・タイム社, 1975)
- Byham, W. C. Assessment centers for spotting future managers. Harvard Business Review, 1970, 48, 150-160. (梅津祐良訳 管理者の選抜と育成に成果あげるアセスメント・センター Diamond ハーバード ビジネス, 1978, Jan.-Feb., 48-61.)
- 第1回管理職選抜・育成のためのアセスメント問題シンポジウム企画委員会(編) 第1回管理職選抜・育成のためのアセスメント問題シンポジウム報告書, 1980.
- 川喜田二郎 発想法 中央公論社(中公新書), 1967.
- 岸 恒男 新・人事考課の手引き——評価は人をつくる—— 東洋経済新報社, 1981.
- 工藤秀幸, 小山田英一, 郷田悦弘, 俵 実男, 桜井恒次, 船戸 明 ライン課長の選抜とその評価 能力開発レポート, No. 38. (財)全日本能率連盟 人間能力開発センター, 1978.
- 益田 勉 アセスメントの妥当性 Recruit A & D Bulletin, 1978, 3, (1), 1-6.
- 松島静雄, 鈴木春男 能力主義の日本的適応 能力開発レポート, No. 62. (財)全日本能率連盟 人間能力開発センター, 1980.
- 三隅二不二 リーダーシップ行動の科学 有斐閣, 1978.
- 宮木 勇 管理能力の早期発見とその開発 産業訓練, 1978, 24, No. 272, 18-29.
- 村上良三 これからの日本の管理職のアセスメント・プログラム マネジメントガイド, 1979, 7月号, 50-55.
- 村上良三 管理者の能力開発プログラム マネジメントガイド, 1979, 10月号, 28-32.
- 日本リクルートセンター A & D プログラム——理解のために—— 日本リクルートセンター.
- 日本生産性本部 新たな試練への挑戦 80年代労使関係の課題 (昭和55年版労使関係白書) 日本生産性本部, 1980.
- 佐野勝男 多面観察の発想 徳間書店, 1976.
- 佐野勝男, 榎田 仁 精研式文章完成法テスト解説 金子書房, 1960.
- 佐野勝男, 榎田 仁, 関本昌秀 管理能力の発見と評価 日本経営出版会, 1970.
- 佐野勝男, 南 隆男その他 特集 企業組織におけるヒューマンアセスメントのあり方 事務と経営, 1980, 32, (No. 3 の 2), 7-42.
- 関本昌秀 わが国における人事考課制度の反省——管理者の人事考課を中心として—— 慶應ビジネス・フォーラム, 1965, 2, 18-40.
- 関本昌秀 能力主義時代における能力評価のあり方について 職務研究, 1968, 20, 11-22.
- 関本昌秀 管理能力の発見とインバケット・テスト(II) 慶應ビジネス・フォーラム, 1975, 15, 27-47.
- 関本昌秀 管理能力のアセスメント 組織科学, 1977, 11, 21-33.
- 関本昌秀 キャリア・ディベロップメントと中高年層 組織科学, 1979(a), 13, 23-35.
- 関本昌秀 管理能力の発見とインバケット・テスト(III) 慶應経営論集, 1979(b), 1, 1-20.
- 関本昌秀(編) 人事の時代 ダイアモンド社, 1980.
- 関本昌秀, 平尾洋一, 畑山泰雄, 望月良三, 今野勝利 管理能力の発見とインバケット・テスト(I) 慶應ビジネス・フォーラム, 1971, 10, 1-33.
- 関本昌秀, 佐野勝男, 榎田 仁 わが国産業組織における「管理能力アセスメント」の研究 組織行動研究, 1977, 2, 3-61.
- 社員教育編集部その他 特集 管理者の能力開発 社員教育, 1977, 10, No. 248, 7-26.
- 社員教育編集部その他 特集 管理者選抜時代 社員教育, 1979, 12, No. 275, 6-41.
- 清水 勤 日本の経歴管理 日本経営団体連盟, 1979.
- 塩入 勇(編) 環境変化に対応する教育訓練——昭和55年度産業訓練実態調査報告—— (財)日本産業訓練協会・日本経営者団体連盟, 1980.
- 宿谷信之 管理者教育の一手法としてのインバケット・ゲーム 生命保険経営, 1969, 37, (5), 15-32.
- 首藤敬太郎(編) ヒューマン・アセスメント 労政時報別冊, 労務行政研究所, 1979.
- 首藤敬太郎 インバケット・テスト 日経産業新聞, 1980, 8月19, 20, 21, 22日号.
- 俵 実男 マネジメントの選抜と育成 能力開発レポート, No. 34. (財)全日本能率連盟 人間能力開発センター, 1977.
- 俵 実男 企業における中高年層の諸問題 組織科学, 1979, 13, 2-11.
- 俵 実男 キャリア開発入門 日本経済新聞社, 1980.
- 津田真澄 能力主義管理の開発 労働法学出版, 1971.
- 吉川栄一 人材の育成と活用——これからの組織と人事—— 早稲田大学出版部, 1980.

8

資料

インバケット・テスト実施時に配布された実際のテスト問題（インバケット内の未処理書類）、説明書、反応記録用紙などを、以下の順に紹介する。ただし、公表の都合上、内容には一部修正が加えられている。

- [1] このゲームについて
 - [2] あなたのおかれている状況
 - [3] 担当部内組織図
(店組織については 図III-1 を参照のこと)
 - [4] アクションシートの記入について
 - [5] アクションシート
 - [6] スケジュール表（行動予定表）
 - [7] インバケット内の未処理書類
 - 1. 生活科学センター懇談会出席依頼の件
 - 2. 外商集金応援の件
 - 3. 袋物、根本弘一書状の件
 - 4. 目玉商品好適品仕入申請
 - 5. 陳列器材購入の件
 - 6. 新P. B.; 旧オリジナル商品の件
 - 7. 中国製婦人パジャマ流通情報
 - 8. 人事打合せの件
 - 9. 傘売場取引先倒産？
 - 10. 出口けい子からの書状
 - 11. 新聞、投書の件
 - 12. 管理職研修について意見聴取依頼の件
 - 13. 商品成績検討会の件
 - 14. B台割り当ての件
 - 15. 千葉一子退職届け
 - 16. 品番会開催案内の件
 - 17. DM案内状原稿
 - 18. 矢村次長労働組合講師の件
 - 19. 簡易包装苦情の件
 - 20. 通路に商品積み上げの件
 - 21. 女子2級職欠勤の件
 - 22. 売上見通しの件
 - 23. 持回り用専属車申請の件
 - 24. ラミューズスカーフの値下げ販売の件
 - 25. 中国製パジャマ着荷時サイズの違い
 - 26. 外部得招催内容変更の件
-

このゲームについて

これからあなたにやっていただくのは「インバスケット・ゲーム」(In-Basket Game)と呼ばれる一種のビジネス・ゲームです。「インバスケット・ゲーム」という名前は、管理者の机の上においてある決裁・未決裁箱(In-Out Basket)に由来しています。

このゲームにおいて、あなたは新しく大阪店の婦人雑貨部担当部長に就任し、その役割を遂行することを求められています。担当部長のイン・バスケットの中には、これから処理しなければならないメモや、手紙や報告書やその他のもろもろの書類が、順不同に入れられてあります。それらの中には、相互に関連する情報もまじっています。

あなたは新任の担当部長として、イン・バスケットの中にあるこれらの処理事項に対し、それぞれなんらかの意思決定やアクションをとる必要にせまられています。

あなたは、ある限られた時間内に、それらの書類を検討し、その重要度や緊急度を考えに入れながら、必要に応じてみずから意思決定を下したり、計画をねったり、報告書や返書を書いたりします。また、部下に権限を委譲してその処理をまかせることもあるでしょう。場合によってはその処理を延期したり、無視したりすることも必要かも知れません。

さらに意思決定を下す前にもっと必要な情報を集めることに努力したり、上司や部下と話合ったり、会合をもったりすることもあるでしょう。

要するにあなたは、このゲームにおいて担当

部長としての管理行動やリーダーシップを、あなたの考えどおりに展開していけばよいのです。

あなたの手許には、次の資料が配られています。*

- (1) あなたのおかれている状況
- (2) 会社、店ならびに担当部内組織図
- (3) 担当部週間管理誌
- (4) 今下期・来上期の目標メモ
- (5) アクションシートとその記入方法の説明
- (6) 行動予定表
- (7) イン・バスケット内の未処理書類

このゲームの実施手順

まずはじめに、(1)の資料をよく読み(2)~(4)の資料を参考にして自分ならびに担当部が現在おかれている状況について十分認識をしてください。それから(5)、(6)の資料を読んでその記入方法を理解してください。

ここですんだら、監督者から「始めてください」という合図があるまで手を休めていてください。その間「イン・バスケット内の未処理書類」には、絶対に手をふれないでください。

「始め」の合図で、まず自分の時計を2時30分に分わせ、直ちにイン・バスケット内の未処理事項にとりかかってください。ゲームの時間は2時間半です。なお、ゲームの途中でも、必要と感じたなら、上述の各資料を参照してかまいません。

*「会社組織図」、「店組織図」、「担当部週間管理誌」、「今下期・来上期の目標メモ」は本資料の中には載せられていない。

〔2〕

あなたのおかれている状況

- 1) あなたは、株式会社〇〇百貨店大阪店婦人雑貨部の新任担当部長 浅野一郎です。去る1月20日付人事異動で名古屋店文化レジャー用品部代行次長(管・3)より昇格転任になりました。
- 2) 前任の担当部長 小山鍊太郎氏は、目下海外に出張中であと2週間は帰国しません。
- 3) あなたは発令の日とりあえず大阪店婦人雑貨部の各次長と顔合せのあいさつをしたのみで、以後3日間は、旧部署の残務整理と引き継ぎをしておりました。
- 4) 本日は1月23日(水曜日)で大阪店の定休日であり、現在時刻は午後2時半であります。
- 5) あなたが定休日にもかかわらず出社したのは、木曜日から新部署で執務すべきところ、以前からの予定である慶応大学ケースメソッドセミナーに出席する必要があるからです。
- 6) セミナーは金沢市兼六ホテルで開催され、明24日(木)から7日間であり、会期中の外泊は許されず、電話の取次ぎもしないと申し渡されています。
- 7) 本日夜10時のセミナー集合に間に合わすためには、午後5時30分大阪駅発の特急「雷鳥9号」に乗車しなければならないので、遅くとも午後5時にはここを出発しなければなりません。
- 8) 定休日であるから部下は勿論交換台も出勤していないので、連絡したり、電話をすることはできません。
- 9) あなたのイン・バスケットのなかには、未処理の多くの書類が入っています。そのなかには前任の小山担当部長宛のものもありますが、もちろん今となってはあなたが処理しなければなりません。
あなたが金沢へ出発する時間までに、出来るだけ多くの事項を処理していただきたいのです。処理する順序はあなたの判断におまかせします。
- 10) あなたの所属にかかわる組織図、業績経過情報は別紙のとおりです。これ以外の一般的な条件は、株式会社〇〇百貨店の現実の状況で、常識的に判断していただいて結構です。

〔4〕

アクションシートの記入について

- 1) あなたは、イン・バスケット内の未処理事項のおのおのに対し、あなたが適切と考えるなんらかの意思決定や、アクションをとるはずです。そこであなたが決定し、あるいはアクションをとったすべての事柄を、なるべく具体的に要領よくアクションシートに記入してください。
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、スケジュール表に行動計画を記入してください。
- 2) あなた自身がどういうことをするか、どんな計画を立て、どんな書類を作成し、どんな手紙やメモを書くか。また、上司や部下や他の人びとに対しどんなことを指示し、あるいは言おうと思っているか、もし、会議を招集するならその会議の企画や議題についても書いてください。それに当てる時間も同時に記入してください。二つ以上の未処理事項が関連しあっていると考える時は、相互にその番号を記入してください。
- 3) もちろんあなたは、未処理事項のあるものについては、無視することもあるかと思えます。その際は、アクションシートの項目欄に「無視」と記入してください。
- 4) 決定アクションを「保留」、「延期」した方がよいと考える場合は何時まで、又は条件がどのようになるまで、保留・延期するの
か簡単に記入してください。
- 5) 未処理事項は番号の順に処理する必要はありません。
- 6) 未処理事項の緊急度、重要度をつぎの基準で評価し、その記号をそれぞれ該当欄に記入してください。
〔緊急度〕
A…………非常に緊急な問題
B…………かなり緊急な問題
C…………普通
D…………緊急度の薄い問題
E…………時間を十分かけて検討する問題
〔重要度〕
A…………非常に重要な問題
B…………かなり重要な問題
C…………普通
D…………重要度の薄い問題
E…………重要でない問題
- 7) 重要度を A とした事項については 1)～4) による意思決定、アクションの記入に加えて、何故そのような意思決定をしたのか、何故そのようなアクションをとるのか、その理由についても（重要度を A とした理由ではなく、自分のとったアクションの理由）アクションシートに簡単に記入してください。

アクション

アクションシート 氏名

あなたの意思決定又はアクション、必要と思われる場合はその理由
 [わかりやすく、簡潔にすること。内容さえ明確に把握できれば単語の羅列でよい。文章に気をつかわなくて

未処理事項			アクションシート			あなたの意思決定又はアクション、必要と思われる場合はその理由 [わかりやすく、簡潔にすること。内容さえ明確に把握できれば単語の羅列でよい。文章に気をつかわなくて																	
22	売上見通しの件	処理の 順番	緊急度	重要度	15	千葉一子退職届け	処理の 順番	緊急度	重要度	8	人事打合せの件	処理の 順番	緊急度	重要度	1	生活化学センター 懇談会出席依頼の 件	処理の 順番	緊急度	重要度				
	23	持回り用専属車申 請の件	処理の 順番	緊急度		重要度	16	品番会 開催案内の件	処理の 順番		緊急度	重要度	9	参売場 取引先倒産?		処理の 順番	緊急度	重要度	2	外商集金応援の件	処理の 順番	緊急度	重要度
		24	ラミューズスカーフ の値下げ販売の件	処理の 順番		緊急度		重要度	17		DM案内状原稿	処理の 順番		緊急度		重要度	10	出口けい子からの 書状		処理の 順番	緊急度	重要度	3
25	中国製パジャマ着 荷時サイズの違い		処理の 順番	緊急度	重要度	18	矢村次長 労働組合講師の件	処理の 順番		緊急度	重要度	11	新聞投書の件	処理の 順番	緊急度	重要度		4	目玉商品好適品 仕入申請	処理の 順番	緊急度	重要度	
	26	外部得招 催内容変更の件	処理の 順番	緊急度	重要度		19	簡易包装苦情の件	処理の 順番	緊急度	重要度		12	管理職研修につい て意見聴取依頼の 件	処理の 順番	緊急度	重要度		5	陳列器材購入の件	処理の 順番	緊急度	重要度
20		通路に商品積み上 げの件	処理の 順番	緊急度	重要度	21		女子2級職 欠勤の件	処理の 順番	緊急度	重要度	13		商品成績 検討会の件	処理の 順番	緊急度	重要度	6		新P.B; 旧オリジナル商品 の件	処理の 順番	緊急度	重要度
	21	外部得招 催内容変更の件	処理の 順番	緊急度	重要度		22	B台割り当ての件	処理の 順番	緊急度	重要度		14	中国製婦人パジャマ 流通情報	処理の 順番	緊急度	重要度		7		処理の 順番	緊急度	重要度

(注) 実物は B4 版の大きさである。

〔6〕

スケジュール表（行動予定表）

1月23日(水)	1月24日(木)	1月25日(金)	1月26日(土)	1月27日(日)	1月28日(月)	1月29日(火)
1月30日(水)	1月31日(木)	2月1日(金)	2月2日(土)	2月3日(日)	2月4日(月)	2月5日(火)
2月6日(水)	2月7日(木)	2月8日(金)	2月9日(土)	2月10日(日)	2月11日(月)	2月12日(火)
2月13日(水)	2月14日(木)	2月15日(金)	2月16日(土)	2月17日(日)	2月18日(月)	2月19日(火)

〔7〕

インバスケット内の未処理書類

(1)

1月16日

株式会社 ○○百貨店

大阪店 店長 殿

大阪市立生活科学センター

所長 村山 龍子

懇談会出席依頼の件

拝啓 貴社 ますますご隆昌のこと、お慶び申し上げます。

当生活科学センターに対しては、いつも積極的なご協力を得、感謝
いたしております。さて、このたび下記のとおり、懇談会を計画い
たしました。貴店より小売業界の代表として、ご出席を得
たく、婦人セターご担当責任者を1名以上、ご派遣ください。

記

- 1. 日 時 1月28日(月) 午後2時～4時
- 2. 場 所 当センター会議室
- 3. 主 題 “しゅう入りセターの品質表示について”
最近の流行で前身頃に、しゅうをあしらったデザインが出廻って
おりますが、このしゅう糸の品質表示があいまいで、洗濯など
のクレムが相次いでおります。そこで、この問題について、消費
者、業者の各代表と当センターの意見の交換を目的としています。
- 4. 出席予定者 系メーカー、セターメーカー、卸売、小売、各代表
市消費コンサルタント、消費者代表、当センター

なお念のため、1月24日(木)中に出席者のご姓名をお知ら
せいただきたくお願いいたします。

婦人雑貨担当部長 殿
誰かが必ず出席すること。
市消費部長 会

(2)

株式会社 ○ ○

No.

浅野担当部長殿

1月22日

加 附

外商集金応援について

例によつて 外商集金応援を出すように人事部から
要請(強制?)がありました。

31日に5人出せ との事で有が 当日はご承知の
通り 部を挙げての "オール婦人洋品雑貨大会" の初日なので
こちらが応援してもらいたい位です。

次長連に相談しよう、しようと思つている中に日があつて
しまい、今日又催促を受けました。皆に話を持ちかけても
断わられるのは 目に見えてますし、かと云つて今更人事には
断われないし困っております。

部長のご判断をお示し頂くようお願いいたします。

(3~1)*

小山担当部長殿

この件につきましては、仲次長には二度ほど申し上げたのですが、どうも明確なはかばかしいお返事を頂けず今日に至りました。これ以上割切れぬ気持のまま、過ぎすのに堪えかねて、あえて直接部長にお手紙を差上げることにいたしました。

さて、私が悩んでおりますのは、私の品番での四級取の取務方担が、あまいで、ことごとくに手間の重複や仕事の浅れが起り、非能率を生じていることなのです。

例えば、信販部に対する売場の窓口は誰なのか、はっきりしないため、三人いる四級取が外商部で鉢合わせをしてみたり、反対にS社達の行方ミーティングは誰も顔を出さず、フロアもさやがないなどのことです。

1
四級同士話し合おうと私が口を切りましたが、西川さんも

(3~2)

2

布井さんも、新米が何をいうというような態度で取りあえくねません。新任の私がいだったので、しかも丁寧な口をきいた。良かったのですが……。次長も外商へは、海戦術で足繁く通った方がいいなどというておられます。私は一例として申し上げ、売場全体の体制を整えないといけないことを言いたかったので……。少数精鋭主義に徹し、効率的に動いていくのが、我々の最大のつとめだと考えます。部長のお力で何とかして頂きたいのです。

一月十日

袋物売場

根本 弘一

*テスト実施時には封筒に入れてある。

(4~1)

No. 1

昭和

年

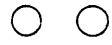
/ 月

15

日

(火)

株式
会社



小山担長部長殿

後 田

目玉商品好適品について御決裁の上
ご指示を仰ぎます件

婦人紳士靴取引先、目録製靴(株)大阪営業所長
藤崎氏より申し出があり廃版もの婦人ポンプ・カッター、

スポーツシューズを特別に当社の為に見切り提供を
するとの申し入れを受けました。[商品用細別表通り]
サイズはきれい揃っており、見本を見ましたか
價格も安く、どれも益率二割は確實です。

何よりも、これだけの商品が(質・量共)まとまって話
が来るといふのは珍しいことですし、これだけ
あればこの半年の催目玉、大目玉(単独催通販
も含めて)採りに苦労しなくてすむことと、且實質
的な目玉商品をお客様に廉價で提供出来る
ことは有難い事だと思ひます。

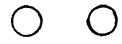
先方の條件は、一括取引の現金決済、返品なしで
契約の上は、商品を出来るだけ早く引取つて欲し

(4~2)

No. 2

昭和 年 月 日

株式会社



いといふ、ことの四つだけでき

私として気掛りなのは、左高の問題と在庫の確保
でこれには全く自信ありません。

何卒御決裁の程お願ひいたします。

なお先方へは、25日が解答の期限にちつて
届ります

	単價	足数	仕入金額
黒牛皮 6cm ² -1L	2.300	1.200	2.760.000
茶黒牛皮 3cm ² -1L	2.100	2.000	4.200.000
ベニシロ カッター	1.750	800	1.400.000
黒茶 カッター	1.750	600	1.020.000
白合成底スリッパ	1.850	450	832.000
合計	(2.022)	5.050	10.212.500

(5)

No.

昭 和 年 月 日

株式
会社 ○ ○

小山 担当部長 殿

1月10日

仲

陳列器材の購入につきお願い

今期始めより、自主化売場として発足以来一番苦労してきましたのは、人のやり繰りであります。切り替え時にせめて80%投入を要望しましたが、結局70%で押し切られ、しかもパートタイマーがよ名も入りました。自主化になっても相変わらず外部催や奉仕台など人手が分散する状況は一向に変わりません。パートタイマーも、仕事がきついと長続きしません。人事にもかけ合ってみました。が人手をふやすことより、売場のやり方を変えて合理化してみよのことは「しか返って来ません。ソング、ジュニアバック、カジュアルバックの所を思いきってオープン陳列にして何とかしのいでみたいと考えます。つきましては、オープン陳列用器材約10台を新調する必要があります。上期の什器購入予算には計上してありません。

どうか管財との交渉をお願いします。

(6)

No.

昭和 年 月 日

株式会社 ○ ○

1月17日

小山 担当部長 殿

矢 村

営業本部の指導で、次シーズンよりラ・ジュース
 ブランドの婦人肌着を新しく発売するに決定し
 すでにマインド商事と川村メリヤスに発注済みです。
 とはで 当店では以前からこの2社で当社オリジナル
 マークの肌着を作らせておりました。現在約2,000枚
 の在庫があるはずでです。両方を並列に売ると
 なれば互いに足を引っ掛けてしまいますし、商品には
 当社のマークがっついておりますので、業者も処分は困ると
 予想されます。 いかかすべからまっております。
 何かお方法をお教えください。

(7)

No.

昭和 年 月 日

株式会社 ○ ○

1月17日

小山 担当部長 殿

矢 村

先日通販カタログに目玉商品として選定、採用され
 (発送開始、本月下旬)また中国製婦人パジャマ
 (デザイン3種、サイズ3種、色違い2種)の
 同一品が、コイソの各チェーン店に、上代1,390円
 で出回っております。

仕入価格はチェーン店上代から見ても、安く見て
 1,100円、普通1,150~1,200円程度で仕入れて
 いるものと思われれます。

当方、仕入価格980円、店出価格1,280円か
 通販目玉ですので、価格としては何ら問題は
 ないと考えています。

(8)

No.

昭和 年 月 日

株式会社 ○ ○

1月21日午後3時

浅野 担当部長殿

加 納

人事打合せの件

人事部 桜井担当部長からお電話があり
今度の次長以下の人事異動について意見交換
をしたいので 2月1日(金)午後2時30分、
人事部において頂くように---、瀬川人事
部長と二人でお会いするから との事でした。

(9)

No.

昭和 年 月 日

株式
会社 ○ ○

1月22日

浅野担当部長殿

増澤

今日午後、セーターの取引先山一商店の
山下専務が来店した折の話ですが、今売場
の取引先である谷岡商事が倒産しそうだ
とかいうことでした。

詳しい事は山下氏も知らないとの事
ですが一応ご報告いたしておきます。

(10~2)

2

ません。どうか一日も早く、調べをはっきりさせてください。
お願いします。

一月二十日

* テスト実施時には封筒に入れてある。

(10~1)*

部長様

出口 けい子

私の所屬するハンカチ売場で、このあいだレジからお金を抜いた
事件がわかり、戸山英子さんが退社したことはご存知と思います。
ところが、それからも保安の人がやってきたり呼ばれたりして
取り調べが行われています。売場では、みんなおたがいに疑いの
目で見ているような空気になり、毎日気まずい思いをしています。
特に私は戸山さんとしたしくしておりましたので、よけい皆さ
んから疑われているようでとても暗い気持ちです。いそ、やめてし
まおうかとも考えますが、それでは、ますます疑われる気がして
どうしてよいかわかりません。気のせいか次長さんもそういう目で
見ていらつしやるようで、とてもこちらからお話しする気になり

(11~1)



株式会社 ○ ○

1

No.

1月22日

婦人雑貨部 担当部長殿

営業統括部長 
サービス部長 

別添 調査確認依頼状の件
至急 調査処置の上 報告とお願い。

サービス部長が持って来られました。

奇跡

(11~2)

2

昭和 年1月19日

株式会社 ○○ 大阪店
店 長 殿

毎朝新聞社大阪本社編集局
学芸部 消費者問題担当
真 田 嘉 久 三

貴社益々御清栄の段、お喜び申しあげます。
早速ながら、今般読者より別紙の如き投書があり
弊紙として投書の事実か、あたか否かを確認したく
1月25日までに、ご回答の程願います。

なお、当該投書が事実の場合、1月28日朝刊
消費者欄記事として掲載のため、1月26日(土)午後
取材に差向けます。

先づは、お願いまで

以 上

4

事の次第はさうござります。一月廿日私共の
 知人がお嬢様の結婚祝のお返しにとおっしゃて
 ○○の特選品の売場で船乗の香水・ソープセットを
 私共宛に配達を依頼されたさうござりますが、何時まで
 たそも主人がおれを申しあげないので十五日○○へ
 内合せられたさうまたとどけられないとの事だった
 さうで十日もたそりるのに何事かと大変憤慨され
 即刻とどけるさうに指示されたさうござります。
 私共へはその日の夕方岡とりうん○○の特選売場
 の次長たそりるさうか、やそ来て、中さんの依頼で
 お宅へ品物を発送しながとどけるまでの間に品物
 が行方不明になさうさう十日も放置したことは
 なり申し訳ない。品物は現在調査中であつた見つ

(11~3)

写

3

毎朝新聞社

消費問題ご担当様

難波 裕子

拝啓

貴紙ますますご発展のご様子お慶び申し上げます。
 早速ですが、今自お手紙を差上げたのは他にも
 ありません。デパートのサービスについてござります。
 消費者の一人として、余りにも非常識なやり方に
 憤りを覚え、このまゝ黙して置くとは良くなないと
 考へて、貴紙上をお借りして、事態を明らかに
 すべきだと思ひ筆をとらせていたぐきまつた。

(11~6)

6

商法を檢玉にあげてください。
これで特選売場とは南のて果れます。

一月十六日

(11~5)

5

かっぺいがないがこれは同じ商品だからこれで勘弁してほしい」として置いて帰りました。

夕方の忙しい時間でもありその時は私も一応納得してしまつたので品物は受取つたまゝにしてあります。ところが主人が帰宅してから包装をといてみますと箱はひどく汚れてあり、中の品物に比べて箱が大きいすぎる上品物の配置も吾茶苦茶に乱れてました。大々的に宣伝し客に代りマゴコロをおまけするとか何とかいふそとせにやそしてくれるとは言語同断です。企業の責任も何もあつたものではなくこれでは折角の送り主の好意も吾茶苦茶です。

他にもこんなひどいことがあるようにも聞いております。こんな客をナイガシロにするようなデパート

(12)

株式会社 ○ ○

No.

1月22日

大阪店担当部長 各位

 本部組織人事部 (印)
 大阪店人事部 (印)

管理職研修についてご依頼

ご多用中恐縮ですが、上期教育計画検討のため
 下記事項についてご意見を承りたく存じます。

ご回答は簡潔書きで結構ですが社用便箋にて
 所属、貴名明記の上 2月3日(日)までに大阪店人事部至由
 当部訓練研修担当宛お届け願います。

記

1. 当社・管理職に欠けており是非教育を実施する必要のある
 と思われる事項
2. その他訓練・研修・教育に対するご要望、ご意見など

以上

配布先、 各店、営業本部及び経理本部担当部長
 本部、課長代理

写配布先、 各店人事部長、営業本部商品管理部長、本部課長

(13)

株式会社 ○ ○

No.

1月22日

浅野担当部長様

有 様

商品管理部長から電話がありました。
恒例の商品成績検討会の件でした。
今回は洋品とくつが商品成績全3社
ワースト30にリストアップされたそうです。2品番共
益率は益々低下傾向で勿論予算未達、
在庫も予算をオーバーしているとのこと、1月31日
午後1時30分に洋品、2時にくつについて
商品管理部長が検討、話し合いをしたいから
次長等因の上管統会議室へ来て頂きたい
とのことでした。

No.

昭和 年 / 月 22日

株式会社 ○ ○

浅野担当部長殿

加納

B台の割り当てについて

土・日奉仕のエスカレータ前奉仕台の件ですが、最近もますます好調な売上げを上げております。

1日1台で100万位は売りますが、そのため品番間で割り当て希望が多く調整に苦労しております。

本日も来月分の割り当てをしようとしたが次長同士が奪い合いをして譲りません。激しい論争の結果これが貰えなければ「予算も作れないなど」と言い出す始末で、浜田次長と矢村次長はけんかを始めてしまいました。とうとう物分へになりました。皆それぞれ予算のあたりにはしようで一步も後へ引きませんので困ってしまいました。

この上は部長命令で決めてしまうほかないと思っております。宜しくお願ひします。日時を決めて頂ければ「部内会議」を召集します。

(15)

退 職 届

昭和 年 / 月 / 日

株式会社〇〇大阪店

店 長 殿

部署婦人雑貨 部人カ売場係
氏名千葉 一子

このたび一身上の都合により昭和 年 / 月 / 日をもつて退職いたしたく、ここに保証人連署のうえお届けいたします。

本人 千葉 一子

千葉

保証人 千葉 進

千葉

入社年月日	昭和47年 5月26日	勤務終了日	昭和 年 / 月 / 日
退社年月日	昭和 年 / 月 / 日	退職理由 (一身上の都合, 家事都合の場合)	(のみ具体的に記入のこと) 進学見習, あけ1122とい専念のため
勤続年数	年 月 日		
出身校			

以下の欄には記入しないでください

人事部長	人事採用	人事教育	労務厚生	出欠勤係	退社係	所属担当部長

昭和 年 月 日受理



品番会 行って楽しくやりましょう!

幹事 婦人靴 広元



婦人靴のみなさん、こんにちは
本格的な寒さを迎え、温泉でゆくりと
いうのも良いものです。

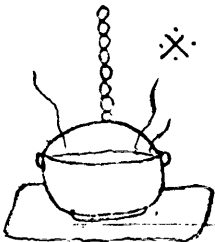
婦人靴では恒例の品番会を、あたたかく
温泉につかって……と考えております。

是非お繰り合わせの上、ご参加下さい。

品番会要領

1. 日時 2月5日(火)夜 ~ 6日(水)
2. 集合 長堀駐車場 3番ゲート
3. 場所 有馬温泉 向陽閣
4. 目的
 - (1) グループ活動の推進
 - (2) 目標方針の徹底
 - (3) グループ目標の設定
 - (4) コミュニケーション、人間関係の円滑化
5. 参加者
 - (1) 従業員
 - (2) 取引先派遣者
 - (3) 取引先当社担当者

※ 今回は部長は御招待をさせていただきます
顔合せも兼ねて是非ご出席下さい。



広元

(17~1)

No. 1

昭和 年 月 日

株式会社 ○ ○

浅野 担当部長 様

1月21日

奇 辞

2月9日大改会館のD.M.案内状原稿が
宣伝部から回付されてきました。

24日までに返却しなければなりませんので。
チェックして頂くようお願いいたします。

岡 次長には見て頂きました。

輸入・有名ブランド婦人洋品雑貨コレクション

No.2

オードゥ・ドゥ・チエール・オールド
ハンドバッグ・コレクション

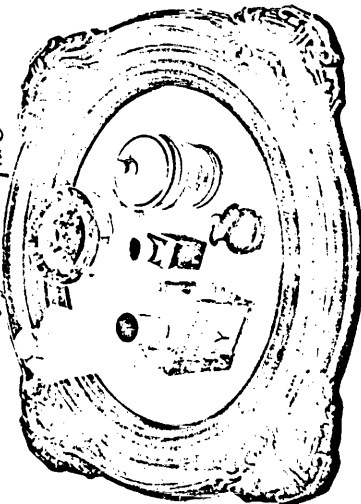
- ① シヤルルジョルダン ショルダーバッグ..... 26,000円
- ② イブサンローラン ツーウェイハンドバッグ..... 43,000円
- ③ シヤルルジョルダン ショルダーバッグ..... 33,000円
- ④ シヤルルジョルダン 高級ハンドブス..... 22,500円
- ⑤ ロジェビヒ 高級ハンドブス..... 25,000円
- ⑥ ロジェビヒ 高級ハンドブス..... 22,000円
- ⑦ ロジェビヒ 高級ハンドブス..... 22,000円

● すべてフランスの「チエール」社製
● その他クリスチャン・ディオール、ジョルダン・バッグなど、フランス
からの輸入品もご用意しております

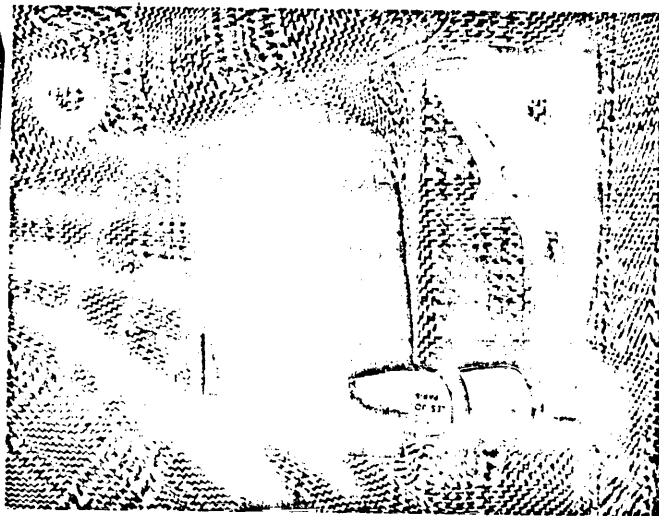
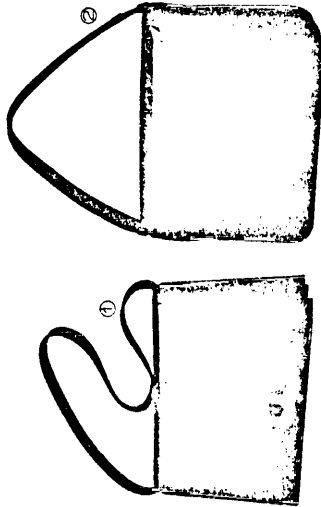
高級輸入化粧品コレクション

エステローグ(アメリカ)、エリザベスアーデン(アメリカ)の「イブサンロ
ーラン」フランス製の一流ブランドを集めて世界の香気をお楽しみいた
さます

ESTÉE LAUDER
Elizabeth Arden
YVES SAINT LAURENT

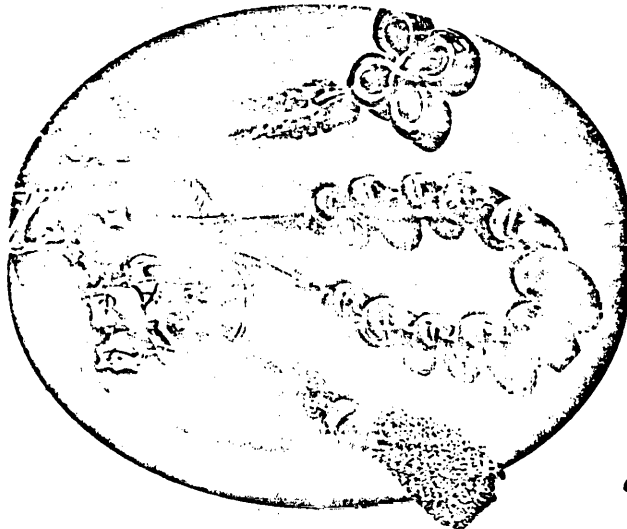


★お目当てにお見せして各メーカー、知れぬ名品と美容コンプレックスによる
其の用途を御案内いたします



アグセサリーコレクション

- ① カタナイトーラン タッセルネックレス..... 12,000円
- ② カタナイトーラン タッセルネックレス..... 15,000円
- ③ カタナイトーラン ハンドブタ..... 21,000円



(同時開催) 現代フランス手芸品コレクション

Roger Vivier

(17~2)

(18)
株式会社 ○ ○

No.

1月19日

小山 部長 様

佐 村

労組大阪支部から 内々で意向を伺い合わせて
考えましたので、ご相談申し上げます。

ことは、婦人を労務懇話会の講師として、

1月28日(月)、29日(火)の両日 西宮研修所に出向いて
ほしいというものです。

月末でもあるし、何やかやと用事も多いとは思
います。私個人としては仕事をやりくりしてでも出てや
りたいと考えています。

部長のご了承が得られれば 出席の返事をしたい
と思っております。よろしくお願ひします。

なお、組合は 24日(木)中に確答をほしいと申しております。

(19~1)

No. 1

昭和 年 月 日

株式会社 ○ ○

1月22日

野担当部長殿

竹内

かねてより、心配しておりました苦情が ついに起りました。

在長宛 お手紙 ご覧のとおりです。

お客様には、とりあえず 4級職の津田を 参上させ、お詫いをし、
事情と説明しましたが、「こちらは もらった方で これで手抱する
にせよ、送り主の了解を得た上で 出をおいてこい。」とのこ
であります。

送物品の天掛け包装には、最初から 小生は 気乗りしませんでした
が、官統部の指示とのことって 無理をして 心み切って
この始末です。日本人の送物習慣そのものが 非合理の上に
立っている所へ 合理主義だけを持ち込むことに問題があり
ます。若い人達の意見も 大切ですが、お客様は 若者ば
かりでは ありません。苦情の始末は 始末として、直ちに
送物の天掛け包装は 中止いたします。

以上 ご報告します。


(19~2)

株式会社 ○ ○

No. 2

No.

婦人雑貨部
加納次長殿

サービス部長 

添付の事情につき 至急解決の要あり。

新担当部長の着任を待たず 解決を促し。

1/21.

加納次長殿



(19~4)

No. 4

てしきいそいです。

○○さんともあううお店が、これで節約などーみったんたこと
となうるとは思ふえ、まんのてひとこと申しあげる次第でござ
います。

○○店長様

岡嶋 やす子

一月十八日

(19~3)

No. 3

拝啓 ますますご繁昌ご発展のことおよろこび申しあげます
 早速ながら、このたび知人よりの進物で。〇〇さんから資
 生堂の化粧石鹸詰合せを届けてもらいました。とくらくが
 これがはだかのよきもので、ふたの上に、伝票を張りつけた小ぶな
 紙きれがのせてあるだけの、誠にそっくりない女でまいるました。
 折角心のもった贈り物も、この姿では受取った方の気持ちも味
 けなく、先方の好意も半減しとていそりな気になりにます。
 スーパーなどと違い、百貨店での買物は、たゞ「物」とおめるだけで
 はありません。そこに何となく「ころろ」とか「夢」のようなものを添
 えたりけいと願うのが消費者の気持ちではないでしょうか。いくら
 合理化の時代とはいえこれではあまりに手を抜いたやり方で、
 ひとつまみにデパートからお届けすることも、つかついででよいなくなっ



(19~5)

№ 5

東総 59-147

昭和 年 11月 15日

担 当 部 長
次 長 各 位

営 業 統 括 部 長 
総 務 部 長 

天掛け包装の推進について

ゴミ公害、物資節約などの社会的要請から、商品の過剰包装が問題となり、当店でも、営業統括部においてこれに関するプロジェクトチームを発足させ対策を研究しているが、このたびその一環として、天掛け包装の実行を一層推進することにした。お持ち帰りの自需品はもちろんのこと、お届け品、進物品にも外箱、化粧箱などのととのつた商品であれば、天掛け包装を用いる様、徹底した指導をされたい。特に進物品については、慣習上の問題もあり一挙に実施しきれない所もあると思うが、売場ごとによく検討し、お客様より誤解を受けたりすることのないよう、十分な配慮をもって実施に移されたい。

以 上

(20)

株式会社 ○ ○

No.

1月22日

浅野 担当部長殿

佐 田

来週の催の準備完了しました。

台数が予定より大中に縮小された為

多量の商品が並べ切れず、ストックに存りました。

折角苦勞して集めた、値打ち品ばかりですら、

このまま返品するのは勿体ないです、二~三日

で売れてしまふと予想できますので、このまま

持つことにします。催、売場受渡と倉庫は

一杯で、置き場に困り、二階の目立たない

通路に一時積み上げて居ります

何とかお目にほしの程を-----。

No.

昭和 年 月 日

株式会社 ○ ○

浅野担当部長 敬

1月22日

仲

財布花場を級職、鍋島文子欠勤の件
 表記鍋島文子のお母さんが持病の胆のうが悪化し、
 昨21日入院、付添いがいるので自分が看病してやりたいと
 申し休んであります。

本人の有給休暇が残っていないので、欠勤扱いを認めて
 やりたく思いません。

手術をしたものの老令の事と、何時退院できるか今の所
 予想できぬようですが、退院後落ちつき次第出勤したいと
 いうあり、本人も真面目によくやってくれる子ですので出陣
 だけ希望をかなえてやりたいと考えています。

余り前例もないような事ですので一応ご報告いたします。
 ご了承下さい。

(22)

株式会社 ○ ○

No.

浅野担当部長様 1/22 午後4時

斎藤

管統より電話がありました。

用件は 今月の売上見通しです。

25日 金曜日 午後3時から 管統部長と
販売企画部長、商品管理部長が
こちらの事務室に来られてお話し合いを
されるとのことでした。

(23~1)

No. 1

昭和 年 1 月 19 日

株式
会社

小山部長殿

因

結論から先に申しますと、フロントワークに来上期から
持回り用専属車1台を依頼したいと考えています。

現在の新下期の目標達成の見通しも暗く残り40日を
最大の努力を重ねて頑張らざるを得ない状況ですが売上も純売買益も
(棚卸の結果には自信があまりありません)最終的には対目
標3~4%未達の新まで何とかするの、精一杯と思っております。

先日来期の目標について話し合ってもらいましたが
その後いろいろ考えて目標を如何に達成しようかと
江川君とも相談の結果持回りに活路を見出したという
ことになった次第です。

お話し合った後になってこんなことは申し上げ難いのですが
今月の売上傾向等から考えても何か新しいものを加えていか
ないと来期の目標未達というふうな見苦しい結果を招くこと
はほぼ確定と思っております。

是非この条件をお認め頂けた上で月末、宮院部長とのお
話し合いを依頼いたします。

売上見通しは月20回出勤として平均売上500万円

(23~2)

No. 乙

昭和 年 月 日

株式 〇 〇
会社

半期合計 2,000 万円 (現在の持回りには月平均 2 回出勤
 費上 70 万円平均) で経費の方は備車料月額 30 万円
 時間外 3 万円であり他の出費を考えたも充分採算に
 なるかと考えております。

この上、3 日忙しくしておられるかと敢て文書でご願
 申し上げます。

No.

昭和 年 月 日

株式会社 ○ ○

浅野担当部長殿

1月20日

ラミューズ スカーフの値下げ販売について

和田

神戸店で、ラミューズのスカーフを値下げして販売しているという話を聞き
ましたので、丁度苦情処理で御影まで行く渡辺君と調べさせて頂いたところ、

- 1 1Fエスカレーター前のコーナーで赤字ビラを掲示している。
- 2 店出 3,500円の商品を 2,900円で売っており。
- 3 当日が土曜日の午後でもあった所から人たかりもあり相当よく売れていた
とのことです。

私達もラミューズ スカーフ 3,500円上代の分は少なからず在庫を
持つて(各種デザイン合計 350枚 計 105万円)あり、シーズン末も近づいて
いることですので、神戸店に右とならえとして値下げ売捌きをしたいと
思います。洋品品番の枯下予算も1月分 10万円残っており、神戸程度に
店出がコナホは売行も直つてくることを考えます。

ただ、この商品については、今シーズンの各店発注数を営業本部が取纏めた
8月の洋品部会では、ラミューズ スカーフについては、ラミューズのブランドイメージと考えて
シーズン末になり、残品になっても値下げしないで次シーズンまで持越すとい
うことが確認できております。

至急ご指示の程お待ちしております。

(25)

No.

昭和 年 月 日

株式会社 ○ ○

<至急>

1月21日

浅野 担当部長 殿

矢 村

着荷が遅れておりました通販目玉商品。
 中国製パジャマが漸く入荷しましたが、検収の
 結果、到着品サイズ内訳が発注数と大幅に
 くい違っていることが判明しました。

通販の発注状況から予測して 凡そ1,000着
 位のサイズ違いになると思われますが、

入荷が遅れてしまったことは大変痛く、29日迄
 に通販に引渡しを完了出来なければならぬの
 営業本部にも○○興業にも余分がなく
 困っております。

至急に指示くださいますようお願いいたします。

1月22日

浅野担当部長殿

加納

外部得招 催内容変更について

本日午後4時から 催企画部長主催の会議があり
婦人服, 紳士服, 紳士雑貨, 子供服子供用品, 文レ,
貴金属, 呉服 などの担当部長が招集されました。

部長がまた出勤されておられないので、私が代理で
出席して参りました。

議題としては、2月9日 大阪会館で開催予定の A級顧客
対象の ファッション高級品催 "インパリアル・コレクション" を売上高
確保の必要から、急遽 催内容を変更、呉服・洋服・雑貨
バーゲン得招として開催する件が主なことでした。

席上 営業統括部長から 特に発言があり、突然の
変更なので、くれぐれも 手配・処置に 遺憾のないようにと
念を押されました。

会議が終わったのが 6時半をすぎ、事務室に帰って来た
時は 全員が退出した後でしたので、岡次長を始め 誰にも
連絡がとれておりません。

なお、当部への台数割当は ケース24台, B台20台, 計
44台で、これは 呉服・洋服・雑貨 外部催の例月の割当て
とありです。

以上で報告いたします。