

わが国産業組織における 「管理能力の開発と訓練」 についての研究

—「訓練用インバスケット・ゲーム」の開発

ならびに中堅管理者研修への適用—

1. 管理能力とは何か	5
2. インバスケット・ゲーム	11
3. インバスケット・ゲームの作成	15
4. 追跡調査	29
5. 総括と展望	39
6. 文献	43
7. 資料	47

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), および No. 8 《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・テスト」の開発とその選抜使用可能性の検討——》(組織行動研究, 1981, 8, 3-118) につづくものである。

本研究プロジェクトの推進にあたって、データの整理では慶應義塾大学文学部人間科学専攻榎田ゼミナール第16期(1986年卒)・第17期の諸君に御助力いただいた。また、データの解析では、同大学大学院社会学研究科後期博士課程の兼高聖雄君、同前期博士課程の西村麻由美君・岩熊史朗君に御助力いただいた。本モノグラフの性質上具体的に名前をあげることができないが、貴重な資料を御提示いただき、多大な御協力をいただいた当該電力会社研修部スタッフの方々も含めて、改めて感謝の気持を表する次第です。

執筆者紹介

- | | | |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|
| ● <small>まさ</small> 榎田 <small>た</small> 仁 <small>ひとし</small> | 慶應義塾大学文学部教授 | (人格心理学・社会心理学) |
| ● <small>こばやし</small> 小林 <small>かずひさ</small> 和久 | 慶應義塾大学大学院社会学研究科後期博士課程 | (組織心理学・社会心理学) |
| ● <small>いとう</small> 伊藤 <small>りゅういち</small> 隆一 | 慶應義塾大学大学院社会学研究科研究生 | (人格心理学・社会心理学) |

1

管理能力とは何か

1. パーソナリティ	5
2. 管理能力の構造	6
3. 管理能力の訓練可能性	8

1. 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、われわれは、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。したがって、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」。 (H・A・マッレー)

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1-1である。図1-1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4つの側面と、2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

- ・ IQ (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)……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

(2) 情意的側面 (気質あるいは性格 (狭義) といわれる側面で、主に、クレッチマー・シェルドンの性格類型にあたるもの)

- ・ 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)、

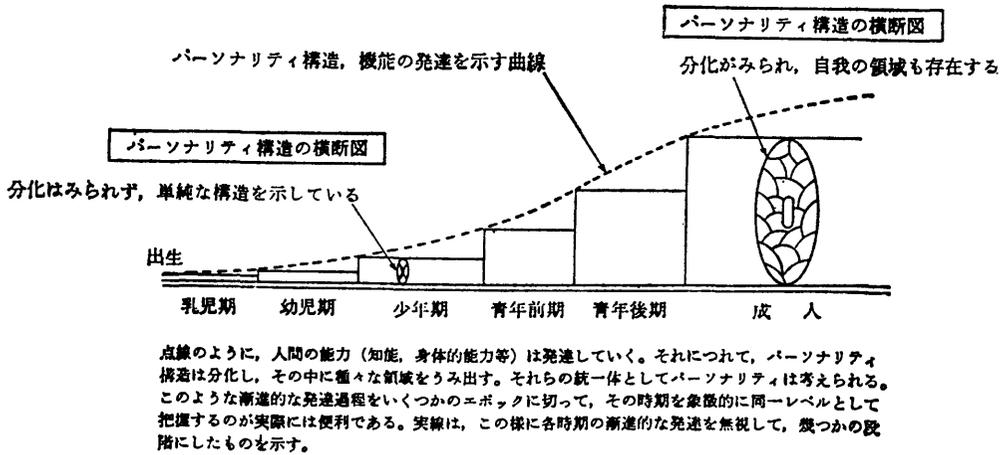


図 1-1 パーソナリティの発達過程 [佐野・楨田・関本 (1970) より]

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 1-1 である。

2. 管理能力の構造

管理能力と呼ばれるものを構成している能力や性格とは, いったいどのようなものなのであろうか。われわれは, 図 1-2 に示すような構造を考え

表 1-1 パーソナリティの内容と決定要因 [佐野・楨田・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	
2 人間観察, 見通し, 評価の客観性など	比較的固定的なもの, 情意的側面のうち	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, しつけなど	社会的 社会・経済的地位, 生活水準, 職場の人のつながりなど
洞	気質→態度	習性→価値観	不安		父・母の	社会生

ている。

まず, 管理能力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

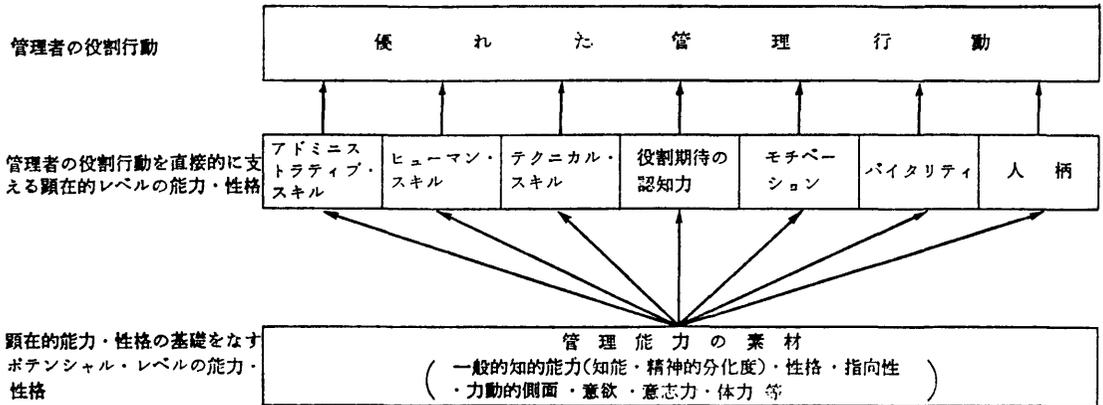


図 1-2 管理能力とパーソナリティの関係 [関本・佐野・横田 (1977) より]

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) 適切な意思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、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。簡単に言ってしまうと “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、謙虚さ、積極さ、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

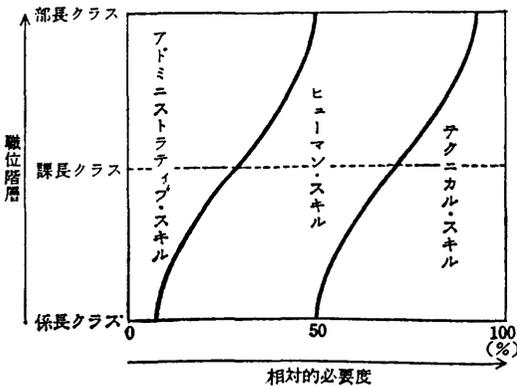


図1-3 管理能力と職階〔関本・佐野・横田 (1977) より〕

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1-3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っていく。

3. 管理能力の訓練可能性

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1-4は、パーソナリティをその形成をも考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

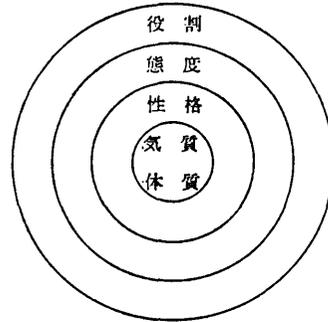


図1-4 パーソナリティの階層〔佐野・横田・関本 (1970) より〕

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、外側に向ほど後天的要素が強くなり、同時により変わりやすい層であることがわかる。

従って、管理者の職務遂行という役割行動を考えたときにも、今述べた考え方をあてはめることができる。このようなパーソナリティの変異の度合について、企業の要求する特性をまとめたのが、表1-2である。この表の右半分の部分に能力開発（教育・訓練）の主たる対象であり、左半分の部分に適正配置の対象となる。

こうしてみるとわかるように、図1-4で中心に近づくほど、また、図1-3で言うところのポテンシャルなパーソナリティのレベルほど、変異性が少ない。顕在的レベルの管理因子を考えてみると、テクニカル・スキルは変異性が大きく、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。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、これらの因子は、より基礎的で変異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。

インバスケット・ゲームは、後に詳しく述べるように、管理能力の「評価」あるいは「訓練」に

表 1-2 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〕

ほとんどの面で変えることのできる	変えるのに相当の努力を必要とする面	変えるの度のある程度に必要とする面	比較的容易に変えられる面	変更の難易度
† 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) † 意思決定の能力 (速やかでの確かな判断力、決断力) † 意思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たい能力) 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 応じた役割行動をとれる能力)	† 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 基礎知識 (一般的学力、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)	† 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) 馬力 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	自己啓発の意欲 感情的安定感 (劣等感、攻撃的態度等の力動的側面) 上役に対する毅然たる態度 仕事への積極性 仕事への自発性・研究心 (管理者としてのプロ意識)	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) ここでいう変更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がかなりある。

(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 α 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、 α あるいは α' 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 γ 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種類のも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、独創力 C のようなものではないだろうか。

用いられている。本稿で紹介するインバスケッ
 ト・ゲームは、当初から「訓練」用に開発された
 ものである。

次章では、管理能力の開発・訓練に有効とされ
 るインバスケッ ト・ゲームに関しての、一般的な
 概要・内容・作成手順について述べる。

2

インバスケット・ゲーム

1. インバスケット・ゲームの概要……………11
2. インバスケット・ゲームの内容……………12
3. インバスケット・ゲームの作成手順……………12

1. インバスケット・ゲームの概要

インバスケット・ゲーム（テスト）は、1952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「空軍の Comand 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、訓練の目的がどの程度達成できたかを測るためのうまい方法はないか」という課題を研究してもらいたいとの依頼を受け、Norman Frederiksen の監督のもとに開発されたものである。つまり、そもそもの目的は、教育訓練ならびに教育効果の測定にあったのである。

1953年7月、最初のインバスケット・ゲームが、Command and Staff School の全学生に実施され、その調査データから、スコアリングの方法が開発され、ゲームの統計的特性などが明らかにされた。種々のデータ分析の結果から、「現段階の結果からみて、インバスケット・ゲームは教育訓練に対する有効な方法のように思われる。というのは、このゲームによって、教育訓練は、訓

練生の学習成果を、より明確に理解できるからである」という結論を出した。

この結果に刺激されて、産業界もこのゲームに注目し始めた。なかでも、1955年に ETS によって組織された“The Executive Study”の研究グループに属しているいくつかの会社が興味を示した。アメリカ電信電話会社 (ATT) がその口火を切り、1956年に、ETS の協力をえて、このゲームの産業界への初の適用を試みた。目的は、やはり中堅管理者の教育訓練にあった。その後このゲームは産業界で広く用いられるようになり、データと経験が蓄積されていくうちに、このゲームが、単に教育訓練に有効であるばかりでなく、管理者の評価と選抜 (assessment and selection) にも有効な方法であることがわかってきた。そこで、1958年に、ミシガン・ベル社が第一線管理者の選抜にこのゲームを使用した。これが評価を目的としたインバスケット・ゲームの最初である。

インバスケット・ゲームは、今日ではむしろ、ビジネスの分野で盛んに用いられている。その使用目的は、①教育訓練を目的としたもの、②管理者の評価・選抜を目的としたものに大別される。

2. インバスケット・ゲームの内容

インバスケット・ゲームは、その名が示すように、管理職の机の上のインバスケット(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させていくという、きわめて現実的・状況的なゲームである。

ゲームの参加者(訓練生・被験者)は、突然ある状況において、いくつかの意思決定とアクションをとらなければならない管理者の役割を担わされる。通常、それは本人があまり慣れていない管理者の役割であることが多い(たとえば、ある工場長が急死したために、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状況におかれる)。彼の机の脇にはインバスケットが置かれており、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。

参加者に求められる意思決定事項は、普通20数項目から30項目におよび、その中には、緊急度や重要度を異にするいろいろな事項が含まれている。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(大体1時間30分～3時間)にインバスケット内の書類を処理し、それぞれに必要な意思決定とアクションとを行っていく。彼は、それらの書類、メモ、報告書といったものを検討し、それぞれの重要度や緊急度を考慮しながら、必要に応じて自から意思決定を行ったり、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たりすることもある。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となる。さらに意思決定を下す前に、もっと必要な情報を集めるよう努力したり、上司や部下と話し合ったり、会合を持ったりする事もある。以上のように、参加者は、このゲームにおいて管理者としての管理行動やリーダーシップを自分の意のままに展開していく事が求

められる。

同時に参加者は、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とったのかを、所定の記録用紙(アクション・シート)に記入することを求められる。この際、添付のカレンダーを参照しながら、アクションの日程計画についても考え、その計画をスケジュール表にメモする形式をとる場合が多い。

参加者が記入した意思決定、アクションに関する記録用紙とスケジュール表は、あらかじめ用意された採点手引書に照らして分析・評価され、その結果にもとづいて彼の管理者としての意思決定能力や管理スタイルが測定される。

以上がインバスケット・ゲームのあらましであるが、このゲームは、普通のテストのように、あらかじめ用意された一連の回答項目のなかから、自分の考えや自分の状況に合う項目を選んでチェックしていくといった受身的なテストではなく、シミュレートされた管理者としての課題解決状況の中で、自主的に意思決定行動を展開することにより、ゲームを行うといった、きわめて現実的、能動的なゲームである。いってみれば、ビジネス・ゲーム、ケース・メソッド、ロール・プレイングを一体にしたようなゲームといえる。

3. インバスケット・ゲームの作成手順

インバスケット・ゲームの作成は、通常、(1)状況の設定、(2)背景に関する情報の作成、(3)ゲーム問題(インバス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

インバスケット・ゲームは状況テストの1つであるので、「状況の設定」ということが非常に重要な意味をもつ。設定された状況が参加者の自己関与を喚起し、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ぬ。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照らして、現実的・実地的なものでなければならぬ。インバスケッ・ゲームの状況は、日常の行動状況の適切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、参加者を強く引き込むようなものでなくてはならない。このねらいを満すため、しばしば、前任者が急死したり海外への転勤が急に決ったりするなどして、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 状況の設定にあたっては、ゲームの目的や用途を明確にしておかなければならない。ゲームの目的や用途によって管理行動のどの要素に重点を置くかが異ってくるし、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 参加者がゲーム状況において担う役割がどの職位の管理者の役割であるのかを、明確にしておく必要がある。第一線管理者と上級管理者とでは、管理行動の諸要素のウエイトが当然異ってくるし、ラインの管理者かスタッフの管理者かによっても多少の違いがある。したがって、どの職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。教育訓練にこのゲームを用いる場合は、参加者の現実の職位と同じ管理者の役割を設定することが多く、選抜に用いる場合は、現実の職位よりも上の職位の役割を設定することが多い。

⑤ ゲームにおいて参加者が置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所・短所がある。例えば、現実の会社をモデルとした場合は、参加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、ゲーム状況にスムーズにとけ込めるという利点がある。また、ゲームを通じて学習した

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。(しかしながら、われわれの経験からみると、現に所属している会社をモデル状況とする教育訓練用インバスケッ・ゲームでは、参加者の反応が「現にうちの会社でこのケースはこう対処している」といったレベルにとどまってしまう、参加者を喚起しないこともあった。こうした点を踏まえ、われわれのインバスケッ・ゲームでは、教育訓練用であるが、架空の会社を設定した)。

(2) 背景に関する情報の作成

一般につきのような内容のものからなる。

- ① ゲームの舞台となる組織(会社、事業所、職場など)の概要
 - ② その組織図
 - ③ 参加者が演ずるよう求められる職位の職務内容、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ことが多い)
 - ④ 参加者が演ずるよう求められる職位の配下にある部下たち(主にゲーム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 その他ゲーム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 参加者がある日突然置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)
- 背景に関する情報は、ゲームの舞台となる組織が現実のものか架空のものであるかによって、その情報の質・量が変わってくる。

(3) ゲーム問題(インバスケッ内の未処理資料)の作成

インバスケッ・ゲーム作成のなかで中核となるところである。通常、ゲーム問題は、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。一連のゲーム問題は、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。参加者は、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。そしてその上で、それらの諸要素（次元）を含んだ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、参加者が各ゲーム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、また、なぜそのような意思決定やアクションをとったかを記録させる用紙である。ゲームにおける参加者の行動（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、この資料を基礎にして行われる。

(5) 「評価基準」の評定

ゲーム問題の作成に引き続いて、評価基準を設定しなければならない。これは、参加者がゲーム問題に対して示した反応をどのように分類し、評価していくかということを示すものである。この評価基準の評定は、ゲーム問題の作成とならんで、インバスケッ・ゲームの有効性を左右する重要な部分である。

反応の評価は、一般に2つの方向から行われる。

1つは、反応の内容面に焦点を当てるものであ

る。これは、ゲーム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。通常、各ゲーム問題に対する考えうる意思決定やアクションがリストされており、参加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とられる。しかし、各ゲーム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、予め、それらを内容の適否に従って評価しておき(+3, +1, 0, -1などのスコアを与えておく)、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。

もう1つは、反応のスタイル面に焦点を当てるものである。これは、参加者がゲーム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、その場ですぐに最終決定をしてしまう、部下に権限を委譲する、意思決定にあたって他の項目や背景情報を関連づける、といったような問題処理の種々のスタイルに対する評価である。各ゲーム問題の処理に示されたこのような反応のスタイルが数えあげられ、評価に用いられる。

この他に、熟練した何人かの評価者が、各参加者のインバスケッ・ゲームにおける全般的反応を観察し、その概括的印象にもとづいて結果を評価してゆく、総括的・主観的評価もある。

以上が、インバスケッ・ゲームについての概略である。われわれは、こうした前提に立って、まず、新任営業所長の能力開発・訓練用のインバスケッ・ゲームを開発した。

3

インバスケット・ゲームの作成

1. 営業所長用インバスケット・ゲーム……16
2. 工務所長用インバスケット・ゲーム……21
3. インバスケット・ゲーム研修の実施……27

今回、インバスケット・ゲームを作成・実施した組織は、わが国の電力会社である。この会社では、従来から様々な能力開発に積極的に取り組んできており、今回のインバスケット・ゲームの導入もその一環である。インバスケット・ゲームの開発にあたっては、新任の営業所長・工務所長の教育研修に用いることをその目的とした。まず昭和55年度から営業所長研修を始め、次いで、昭和57年度から工務所長研修を開始した。

以下に、営業所長用・工務所長用それぞれのインバスケット・ゲーム（以下適宜 IBG と略称する）を紹介するが、それに先立って、この電力会社について簡単に説明しておきたい。

電力会社の業務を極めて単純化して言えば、電気を作り（発電）、送り（送電）、需要家へ供給（変電・配電）することである。

これら業務の統轄は、本店が行い、また、県単位のブロックの統轄は支店が行っている。この支店の下に営業所・工務所という組織があり、実際に現場での仕事を行っているわけである。（図3-1を参照）

まず、営業所は、人口10万人以上程度の各市に

置かれ、その周辺の市町村を管轄している。営業所はその規模によって、3つに区分される。大きい方から、I型営業所（所員130～150名）、II型営業所（所員100～120名）、III型営業所（所員60～90名）に区分され、それぞれ幾分か、組織・職制も異っている。業務の内容は、はじめに書いた電気の流れで言えば、配電用変電所から需要家に至

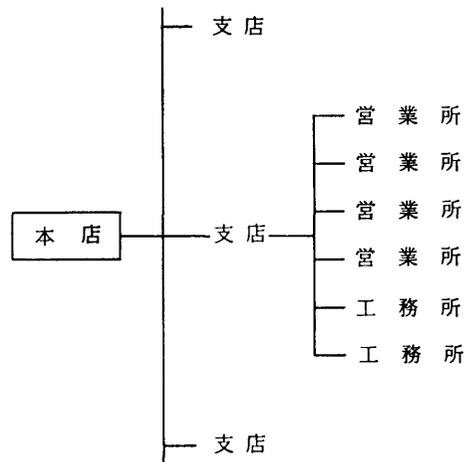


図3-1 組織図

るところであり、各家庭への電気の供給・検針・料金の徴集等である。

次に、工務所は、各支店に2～3置かれ、各工務所は、それぞれ数営業所の管轄地域をカバーしている。業務の内容は、発電所から変電所に至るまでである。

1. 営業所長用インバケット・ゲーム

営業所長用インバケット・ゲームは、昭和55年度から実施されている。昭和58年度には全面改訂を実施したが、以下に紹介するケースは、昭和55年度から用いられてきたものである。

営業所長用インバケット・ゲームの作成導入にあたっての基本計画は次のとおりである。

(1) 導入に関する基本方針

- ①目的 研修に適用する。
- ②対象 営業所長の職務に係わるケースにより、新任営業所長を対象に研修を実施する。
- ③実施方法
 - ・日程 インバケット・ゲームによる研修の期間は3日とする。
 - ・対象 営業所長（就任後1年以内の新任の営業所長で、過去に所長経験のない者）
 - ・インストラクターを社外の専門家に依頼する
 - ・実施後のフォロー 研修実施後における追跡評価は行わないが、アクション・レポートを提出させ、この内容にもとづき管理スタイルについてのコメントを付して、個々にフィードバックを行なう。

(2) インバケット・ゲームのデザイン

①モデルにする営業所の職制・規模

職制・規模の中間のもの、Ⅱ型（本文中では、B級営業所という表現を用い、社名も仮名とした）を選ぶものとする。また、需要形態も、都市型あるいは農山村型に偏しない営

業所を選ぶものとする。

②研修の狙い

営業所長が日常、業務推進上、すでに直面し、あるいは直面するであろう諸々の事象や問題事項について意思決定・適切な行動・リーダーシップ等が要求される案件を通じて、今後より一層営業所長に求められる総合的な判断力・決断力の涵養をはかる。また、案件相互の構成により、営業所全体に関わる大きな問題を内蔵させ、これらの案件を通じて、洞察力・問題解決力の向上をはかる。

③状況の設定

素材を案件として作成する過程を勘案しながら、状況の設定を行うものとする。状況の設定にあたってのポイントは、以下に述べるとおりである。

〔状況設定のポイント〕

- a. Ⅱ型営業所とする。
- b. 都市化地域と農村地域を抱えており、駅前商店街中心部と、S大団地に、地中線あり。
- c. 市郊外は住宅開発が盛んで需要の伸びは高い。大手の宅地造成に付随してミニ開発が虫食い状態で急速に拡大し、建柱用地交渉は難航を極めている。市道使用の制限が強く、供給が臨時のまま1年以上を経過している所もかなりある。
- d. 客層は、東京よりの移住者、市中心部からの移住者は、かなり権利意識が強いが、全体的にはおとなしい。
- e. 設備は供給に追われ、饋線事故(当社責任)は店内で一番多い。
- f. したがって、所内配電課・工事課は極端に忙しい日が続いている。
- g. 住宅開発の急速な拡大・ミニ開発の増加で、居住者に共働きの多く、営業面では次のような現象がみられる。
 - ・休電広報未達による苦情
 - ・料金の未収
 - ・料金事故分残の増加
 - ・再訪業務の増加
 - ・無断移転の増加
- h. 地域との組織的関係は (1)電力協会 (2)電

気使用合理化委員会 (3)官公署連絡会(私鉄・電力・ガスを含む) (4)R市産業問題懇話会 (5)サービス懇談会

※ロータリー・ライオンズは未加入。

- i. 市長は革新系、市議会は多数が保守系だが、新規開発地域をバックとする革新系も若干いる。
- j. 市内の風土は、おとなしく、素直で従順。加えて数年前まで(住宅開発前)ののんびりした空気が身につについていて、見かけ上モラルが低いかに見える。
- k. 前任所長は明晰な理論家で、営業畑出身のベテラン。したがって、どうしても指示型の傾向となり、在任一年の間に課長の裁量する部分は殆んどなくなり、完全に所長主導型になった。また、アイデア・発想も豊かなため、特命事項が多く、部下は所長の意見を未消化のまま、繁忙の上に繁忙を重ねることになっていた。
- l. 所内要員は2名欠。
- m. 工事工量は同店内I型のそれを超えている。
- n. 中心的な問題箇所は設計係で、過日の異動で主任・副主任の2名が配転となり、補充者は未熟で設計力全体が落ちている。積上げ設計書は、10日分ほどしかない状態で、この設計力弱体は所内業務の諸々の面と、請負付託に深刻な影響を与えている。
- o. 配電課長は定年1年前で、何事にも身が入らず、投げやり、部下任せで、前任の指示型所長も重要な指示は係長に直接する有様で、まったくあてにならない。
- p. 加えて、計画係長は都内店からの転任者で、試験出身のうえ自意識が強く、特に連係をしなければならぬ設計係長と仲が悪い。
- q. 組合は、他にくらべると細かいことまで団交にかけることを要求するが、総体的には真面目でくせもない。しかし、営業所の既得権(習慣という程度)はどのような小さなことにも敏感である。

以上のような基本的計画をもとに、いよいよ具

体的ゲームの作成にとりかかった。ゲームの作成にあたっての基本的構想(能力・役割・課題の関係)は、図3-2に示すとおりである。こうした構想をもとに、ゲーム問題の作成を行ったが、これに際しては、ベテランの営業所長から助言を受け、営業所長が、日常経験する状況にできる限り近づけるよう配慮がなされた。ただし、その状況はゲームを成立させる必要上、幾分か極端につくられていることも事実である。

まず「背景に関する情報」は次のようなものとした。

(3)「背景に関する情報」の作成

〔あなたのおかれている状況〕

あなたの氏名は、東山清隆です。

現在、本社営業部第2管理課長の職にあります。今日は11月5日金曜日。今は明後日出発する全電力欧米視察団の幹事としてすべての準備を切りほったところ。あとは別件で、明日、通産局の担当官と簡単な打合せを済ませればよいだけです。ところが、退社時間前になって突然あなたは部長室に呼ばれ、大和支店琴平営業所長として赴任するよう命ぜられました。その際、あなたは部長から、「辞令は発令するが、今回の視察団の準備を一切やってきた君が同行しないのは、何かと不都合だし、他電力の方にも申し訳ないので、今回は同行して、本格着任は帰国後、帰国が今月の27日(土)だから、本格着任は、29日(月)からにしたまえ。大和支店長には了解をとっておいた。その時、支店長から頼まれたのだが、琴平営業所の前所長の北野君が、病气入院してから2週間いろいろな問題が出ているだろうから、できるだけそれを処理して行ってほしいとの事だ。店長が10月の末営業所へ行ったとき、5日か6日には新しい所長が決まるはずだから各人問題を出しておくように、と言っておいたそうなので、山積みになっているかもしれないよ。」と言われました。

すでに午後5時をまわっています。あなたはすぐに通産局に電話をし、明日午前中の打合せを確認し、わずかな時間で副長たちに引継書のポイントを指示しました。

以上のことから、視察団の出發を明後日の早朝に控え、あなたが、琴平営業所で懸案やその他の問題を処理できるのは、明日6日(土)午後2時~5時の3時間しかありませんし、営業所の役職者とは一切連絡がとれません。(シュミレーション・ゲームを成立させるため)。

〔営業所組織および職務に関する情報〕

以下の情報は、あなたが赴任を命ぜられた大和支店琴平営業所に関し、あなたの部下、第2管理課の鴨川副長が急ぎとりまとめたもので、6日朝あなたの出かける直前自宅に届けてくれたものです。概要にすぎませんが、これからのあなたの仕事にとって最小限必要なものは記されているはずです。

〈鴨川副長の琴平営業所に関する情報〉

とり急ぎなので、特徴的なことだけお知らせいたします。なお、本営業所が、A級営業所に次ぐ、B級営業所であることは、御存知のとおりで、1市8町村、人口は37万人です。管内需要家軒数は18万軒、琴平市とその西部を除けば主として農山村地帯です。管内図(図3-3)、組織図(図3-4)は別につけておきました。

琴平市は、古来、門前町として発展した古い町で、現在でも観光の他、織物・木工品を主とする産業と周囲の農産品の集散地として、管内の中心的な存在です。

この琴平市の隣接地域で管内西部に当る西山城村は、10年程前に中小工業団地の造成誘致に成功、次いで村内を通過する私鉄が複線化された3年程前からベットタウンとして急速に開発が進み、同村東南部は全くの住宅地と化し、なお大手開発とその周辺に群がるミニ開発の拡大は、依然衰えていません。

このため、この2～3年の年間需要家軒数の伸びは、13,000軒に達し、伸び率・増加軒数・工事量ともにA級営業所のそれを超えており、5年後には25万軒を突破すると想定されています。このような西山城村東南部における需要の急増は、本営業所の当面の課題となっています。その中でも、とりわけミニ開発・アパート(屋

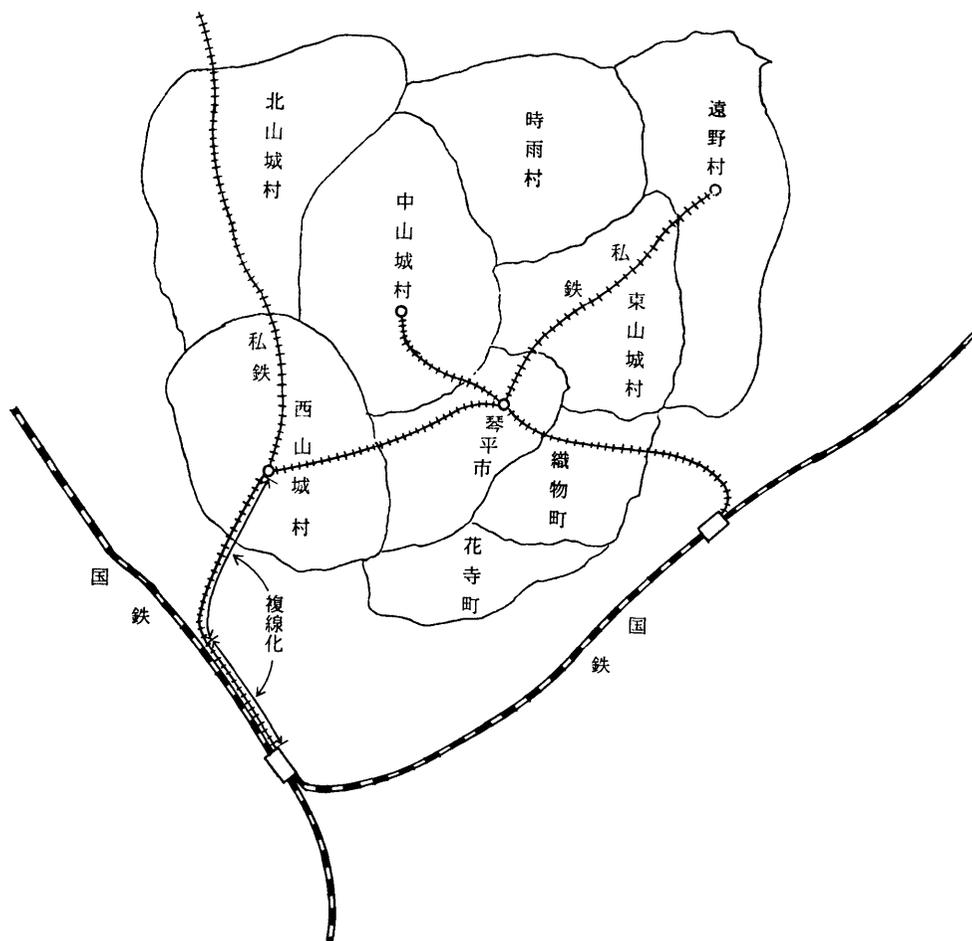


図 3-3 琴平営業所管内略図

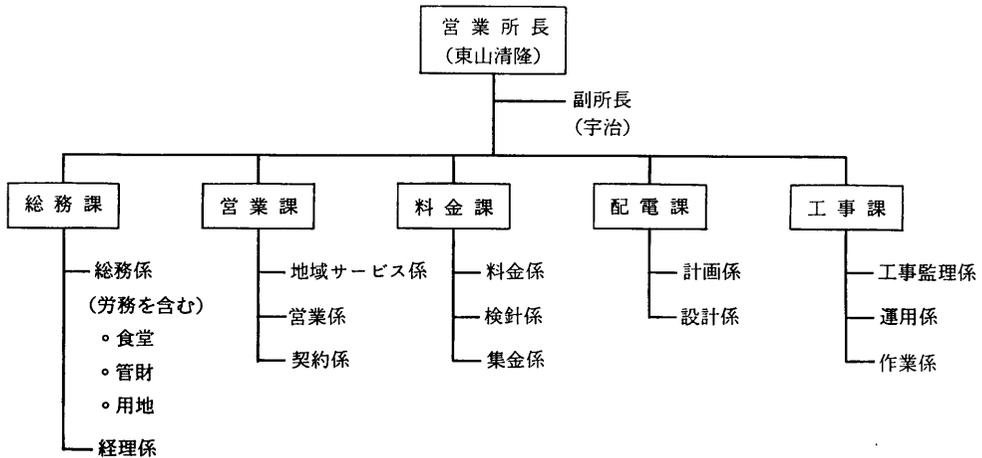


図 3-4 琴平営業所組織図

間不在需要家)の増大は、各種業務に少なからぬ影響を与えています。

すなわち、供給対応では量的な問題を抱える一方、需要家の権利意識を反映して、電柱用地確保の困難化と仮供給の問題、および休電工事の増加に伴う休電日設定の困難化、休電広報に関する昼間不在需要家とのトラブルの増加。また、異動件数の増加は、それに付随する各種トラブルを倍加し、営業料金面での多忙の一因となっている等々です。

営業所内部に関しては、まず全体的な気風としては、あの地方と同じく穏やかです。強いて悪くいえば、覇気・進取の気性に欠けるとでもいいましょうか、素直に真面目にやるタイプです。

以上、概略を述べましたが、これだけの情報を持っておりますが、お役に立てば幸いに存じます。ご無事の帰国をお祈り申し上げます。

〔現在の状況〕

さて現在 昭和〇〇年 11月 6日 土曜日 午後 2時 です。あなたは、琴平営業所の 所長デスクに居り、未決箱の中にある書類の処理にあてることのできる時間は、正味 3時間です。

この未決箱の中には、公式にあなたの意思決定を求めものもあれば、メモや私信に近いものもあります。難易、軽重、緩急、さまざまな角度から、それぞれの案件・文書に対し措置を起して下さい。

この場合、大切なことは、あなたが今日以降 3週間の海外出張で連絡がとれないということです。したがって、あなたの意思が正確に伝わり、部下がその意思にし

たがい、質の高い措置を行なえるように配慮して下さい。何を誰に指示(あるいは伝える)するのかあなたの意思を明らかにして、意思がよりよく実現するようにして下さい。要すれば、意思決定の理由を書いて、あなたの意思をより明確にして下さい。

◆あなたは、琴平営業所長 東山清隆です。

時は、昭和〇〇年 11月 6日 土曜日 午後 2時。

あなたの本格着任は、11月 29日 月曜日です。◆

(4) 「ゲーム問題」の作成

つぎに、「ゲーム問題」であるが、業務報告書・メモ・書簡等をまじえて全部で 23の問題を作成した。もちろん、これらの問題は営業所の運営に及ぼす影響度、他人および地域社会に及ぼす影響度、時間的制約度、追加情報の必要度、問題処理の困難度等において、いろいろと程度の異なる問題からなっている。また、それらの問題には相互に深い潜在的関係のある問題が含まれている。

個々の問題は、一部を巻末・資料編に掲げたが、その表題は、表 3-1 に示すとおりである。ゲーム問題は、固定されたものではなく、絶えず見直し・改訂を行ってきた。その理由は、1つには、問題それ自体が、全体の構成からみて検討を要するものであった場合があった。実施に先立って、プリ・テスト等は、何度も行ったが、われわれが予想もしなかった「妙案」を受講者が考え出し、その抜け道をなくすために改訂を行ったこともあ

表3-1 営業所長用ゲーム問題
(インバスケット内の未処理事項)

〔事 項〕	〔日付〕
1. 営業課の欠員	11月
2. 食堂の件	11月5日
3. 八坂副主任の手紙	11月2日
4. 振替率の向上	11月5日
5. 請負事故苦情	11月5日
6. 副所長の手紙	11月2日
7. 管材委託員の問題	11月2日
8. 試験実施 (KRT 第2次改良型取付)	
9. 省エネ推進協議会	11月2日
10. 中高年 (の愚痴)	11月2日
11. 村長の手紙	11月3日
12. 所長会議	11月4日
13. 移設要求	11月1日
14. 新聞記者	11月5日
15. 委託検針の苦情	11月2日
16. 団地バザール	11月2日
17. 民謡部	
18. 箸箱の会	10月15日
19. 考査講評	11月2日
20. 事故分残	11月5日
21. パトロールの廃止	11月2日
22. 時間外勤務の恒常化	11月4日
23. 結婚式招待状	

った。もう1つの理由は、いわゆる‘経営環境’の変化である。電力会社も、様々な社会・経済状況の変化を直接に受けており、その理由からも、問題の改訂が要請されることがあった。こうしたことから4年目の昭和58年度には全面改訂を行った。さらに、この間、問題の信頼性・妥当性を検討するために設けた「評価基準」を用い、アクション・レポートの評価を試み、この結果も参考にして問題の修正・改良を重ねてきた。

ゲームの時間は、アクション・レポート記入の時間も含めて3時間とした。

(5)「評価基準」の設定

本インバスケット・ゲームは、当初から能力開発のための教育訓練用に作成されたものである。したがって、アクション・レポートを評価し、スコアを算出し、それを個人の評価に用いるといっ

たことはなされていない。しかしながら、われわれは、このインバスケット・ゲーム問題の精度・感度を探るために、「評価基準」を設け、問題のチェックを行った。

ここで用いた評価方法は、主に反応の内容面からのアプローチである。

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、あるいは反対に不適切な管理行動とはどういったものかといった点についてまとめることにした。それに際しては、i) 予備調査として現職のベテラン営業所長に実施したゲームの回答、ii) 各問題に関連する部門およびインバスケット・ゲーム研修の担当者の意見、iii) インバスケット・ゲーム研修の受講者の回答を参考にしてとりまとめた。

表3-2「基本点」の箇所、および、さらに詳細な評価を行う「補足点」の箇所に、一部の問題の「評価基準」を掲げた。また、その右欄に、「問題のポイントと関連」を示した。この各問題相互の関連は、図3-5のマトリックスを用いて整理すると、理解しやすい(実際の運用にあたっては、相互関連の程度に応じ、◎、○、△等を書き入れる)。表3-2の一番右側の欄の「アクション・レポート例」は、各問題についての適切な反応の例である。ただし、これらは、各々の問題についての例であり、全体としてみた場合には、幾分か矛盾することもありうることを付け加えておく。

2. 工務所長用インバスケット・ゲーム

次に紹介する工務所長用インバスケット・ゲームは、営業所長用インバスケット・ゲームの経験を生かして開発され、昭和57年度から実施されているものである。対象は、新任の工務所長であり、管理能力の開発・訓練を目的としたものである。基本的な構想は、営業所長用インバスケット・ゲームとほぼ同じであり、ゲーム問題の構成も類似している。そのような理由から、ここでは、作成の過程は省略し、「背景に関する情報」、「ゲーム問題」(概略)のみを掲載する。

表 3-2 営業所長用インバケット・ゲームの評価基準と問題のポイントと関連

ケース内容	ケースの概略* () は発信者	基本点	補足点
1. 営業課の欠員 (A)	(営業課長) 営業課は実質2名の欠員。業務量は、管内営業所トップで、時間外勤務が恒常化し不満が出はじめている。年末にかけて業務量は増加する一方なので、他課から応援を求めたいが、ご判断をいただきたい。	+5 応援体制を組むことの明確な指示 +5 応援体制を組むため課長会議、関係者会議で相談の指示 以下略	+1 料金課からの応援、検針の委託化などの具体的指示
2. 食堂の件 (C)	(営業所内食堂経営者) 前生活担当の方が、市内の食堂業者の車で、出て行くのを見送ってしまいました。何かたらないことがあったら言って下さい。	+2 綱紀の問題としてとらえ、事実関係の調査を指示 以下略	-1 総務係長に宛てたもの -1 単なる調査の指示
15. 委託検針の苦情 (C)	(需要家) メーター検針員に、夏と冬の料金が違うのかと問うた所、私は知らないから営業所の方へ聞いてほしいと言ってさっさと行ってしまった。一体どういうことであるか。	+2 即刻の対応の指示 以下略	
20. 事故分残 (A)	(料金課長) 延長を提案中の「事故分残減少運動」に関して分会書記長から打診がありましたが、本運動を即撤回するか否か、ためらっています。所長のお考えをお聞かせ下さい。	+5 修正、撤回、実質棚上、凍結等、分会の立場、変則勤務態様の長期化に対する配慮が働いている内容の指示 0 単なる帰国後検討 0 交渉せよ 以下略	+1 処理にあたって所員への理解のさせかた、撤回修正に対する会社の考えかた、分会への対応のしかた等に言及しているもの +1 営業課応援を関連させ明示しているもの。
21. バトロール廃止 (C)	(総務係長) 主任以上の役職者による週3日半日のバトロール制をしいて来ましたが、みな相当な負担です。来週から一度廃止したいと思えます。	+2 安全会議での検討、または一任 以下略	

ケース内容の欄の (A)・(B)・(C) はケースの重要度を表す。* 7. 資料 (p. 48 以下) に実際の問題を掲げた。

(1) 「背景に関する情報」の作成

〔あなたのおかれている状況〕

あなたの氏名は駒井秀太郎です。

あなたはすでに、東日本電力の人事慣例にしたがって、10月25日、岩城支店須野原工務所長任用の示達を受け、11月1日には辞令を交付されています。

しかし、あなたは、あなたが本社工務部技術第2課長として、幹事を務めて来た全電力欧州視察団の渡欧を11月7日(日)の早朝に控え、その準備に忙殺されています。加えてあなたは今回の視察計画、準備の一切を仕切った責任者として同行を命ぜられています。したがってあなたの工務所への本格着任は、視察団の帰国する11月28日(日)の翌29日(月)となり、本件については岩城支店長も了解しています。

ただ、支店長としては、29日着任は止むを得ないと

しても、10月25日、今回人事の店内公示後、工務部幹部から懸案事項だけでも処理して行ってほしい、との要望もあり、かつ前所長が病氣加療のため入院した10月9日以降3週間余、かなり問題も山積しているとの判断から、渡欧不在中の指示方針を含め、一度あなたを来所させることを工務部長に要望、工務部長もその旨あなたに指示しています。

あなたの日程によれば、本社所在地から200km近い須野原工務所であなたが案件を処理し得る時間は、11月6日(土)午後2時～5時の3時間がぎりぎりです。

〔工務所に関する情報〕

あなたの赴任する須野原工務所は、本社所在地から約200km、岩城支店管内の里側の殆んど、北部へかけての山村をカバーしています。

設備、系統の概要は別紙(図3-6 p. 25)の通りですが、山側2工務支所を含めての設備所管率は、送電線

問題のポイントと関連	アクション・レポート例 [] は宛先, (添付) は書類添付を示す
<p>「22：時間外勤務の恒常化」の営業課の要員問題及び「11：村長の手紙」の内容に関連しており、総合して捉える必要がある</p>	<p>[副所長] 営業課員の欠員に対する他課からの応援体制について、課長以上で協議されたい。この際サービス旬間行事や年末対策が特定の係に集中しないように配慮すること。また、山科桂子の慰留にも努めること。 (添付)</p>
	<p>[副所長] 別添の親展の手紙の内容について個別に機会を見て、総務課長にその実態を内密に調査させて下さい。 調査内容①貴船さんの人柄と手紙内容の事実関係 ②食堂に対する職場の意見 帰国後報告を受けて処理いたします。</p>
<p>当社に対する問いかけであることを分別すること。</p>	<p>[料金課長] 早速にお客様を訪問し、お詫びをすること、夏冬料金については、当然知っているべき事項であり、再発防止に向け、委託検針員に対する指導をお願いします。 (添付)</p>
	<p>[副所長経由料金課長] 事故分残減少は重要であるが、運動開始後4か月を経過していること、延期について分会の強い反対があることを考えれば、一応打切るべきと思う。振替率の向上と同様に、これまでの運動の評価を行ない、あらためて、新たな方策を講ずることを明らかにして打ち切りとすること。 (添付)</p>
	<p>[総務課長・工事課長] 実態調査のうえ、対策を講ずること。マンネリであればチェックポイントを限定し回数を減らすこと等を安全会議で検討してほしい。(但し全面廃止は好ましくない) (添付)</p>

亘長比で60%、変電所数比では80%、年間の工事予算は75億円です。

地域の動向は、

- ・須野原駅を中心とする都市再開発に伴うデパートラッシュ、ビルの大型化と市街化の周辺への拡大
- ・坂部市郊外の日本自動車工業を中心とする関連産業団地の造成
- ・大原市駅前整備に伴う地中化、市街化地域の拡大
- ・滝山村北部の精密工業団地計画

以上の他、送電線建設、嵩上げに伴うTVゴーストの問題はかなりの業務量となっています。

営業所は、須野原、大原、坂部を含め7営業所、行政区は、7市、20町村、総人口は50万人です。

〔現在の状況〕

さて、現在、昭和〇〇年11月6日土曜日午後2時です。

あなたは、須野原工務所の所長デスクに居り、未決箱の中にある書類の処理にあてることのできる時間は正味3時間です。

この未決箱の中には公式にあなたの指示や意思決定を求めるものもあれば、メモや私信に近いものもあります。難易、軽重、緩急、さまざまな角度からそれぞれの案件、文書に対しアクションを起して下さい。

この場合大切なことは、あなたが明日以降3週間の渡欧で連絡がとれないということです。したがって、あなたの意思が部下に正確に伝わり、その意思に従った部下の質の高い措置が期待できるように、誰に何を伝えるかははっきりさせて下さい。要すればその意思決定の理由を書いて、指示の内容がより良く部下に伝わるようにして下さい。

なお、今日は出番の土曜日ですが、12時以降はある理由で工務所の誰とも連絡はとれません。

インバスケッ問題	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1 営業課の欠員																							
2 食堂の件																							
3 八坂副主任の手紙																							
4 振替率の向上																							
5 請負事故苦情																							
6 副所長の手紙																							
7 管財委託員の問題																							
8 試験実施																							
9 省エネ推進協議会																							
10 中高年丸山																							
11 村長の手紙																							
12 移設要求																							
13 所長会議																							
14 新聞記者																							
15 委託検針の苦情																							
16 団地バザール																							
17 民謡会																							
18 箸箱の会																							
19 考査講評																							
20 事故分残																							
21 パトロールの廃止																							
22 時間外勤務の恒常化																							
23 結婚式の招待状																							

図 3-5 インバスケッ・ゲーム問題のマトリックス図

◆あなたは、駒井秀太郎です。

時は、昭和〇〇年11月6日土曜日午後2時、あなたの本格着任は、11月29日月曜日です。◆

(2)「ゲーム問題」の作成

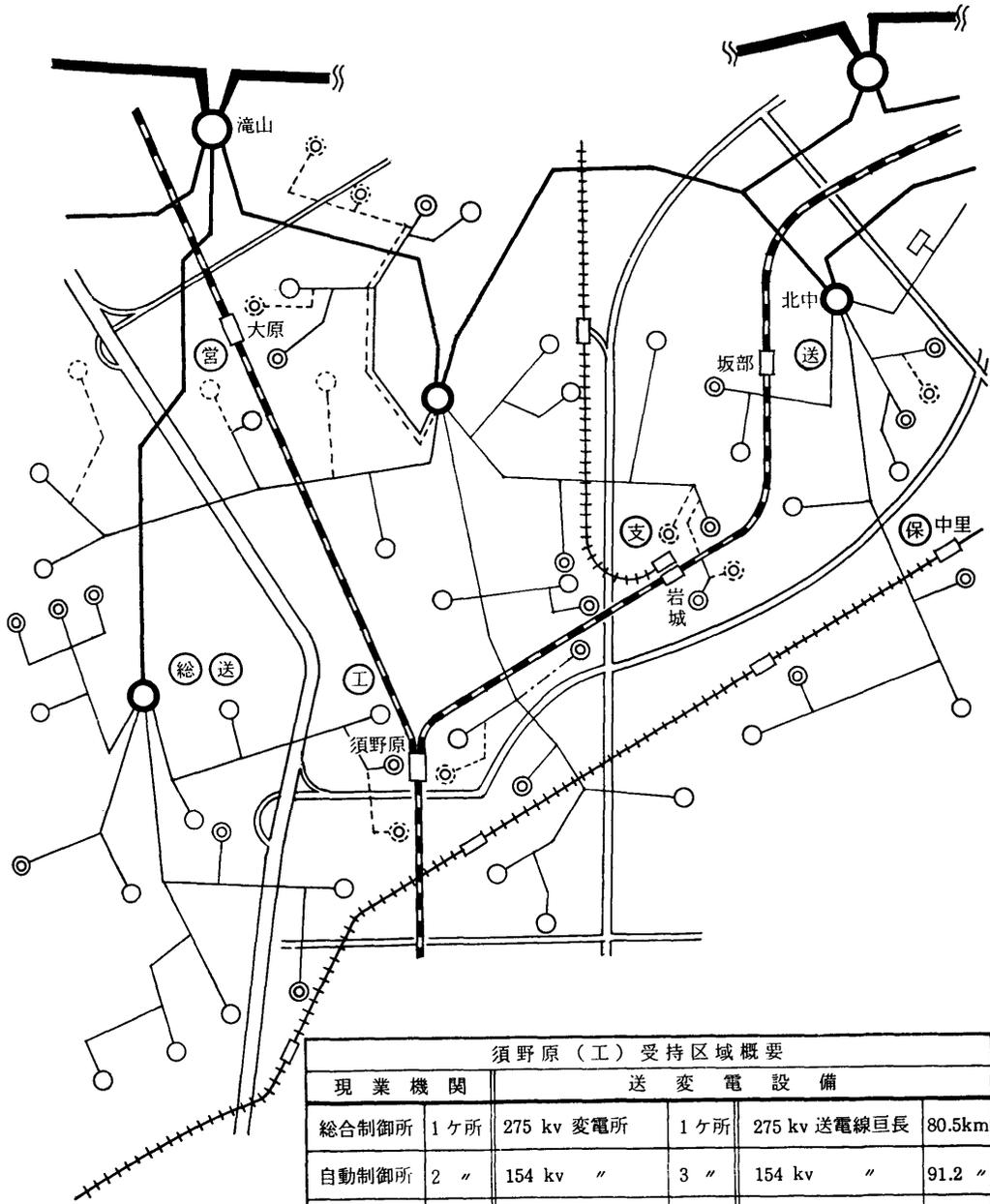
つぎに「ゲーム問題」の作成にあたっては、工務所長の日常業務を余すことなく網羅し、かつ、将来的に起りうる事態をも含む問題づくりをめざした。現場の取材、ベテラン工務所長の意見等をもとに、23問を作成した。その表題を表 3-3 に示す。これらの問題は、工務所の運営に及ぼす影響と、他人および地域に及ぼす影響度、時間的制約度、追加情報の必要度、問題処理の困難度等において、いろいろと程度の異なる問題からなっ

ている。また、それらの問題には、相互に深い潜在的関係のある問題が含まれている。一部の問題の概略を表 3-4 に掲載した。

(3)「評価基準」の設定

われわれが採用した評価方法は、主に反応の内容面からのアプローチである。

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、あるいは反対に不適切な管理行動とはどういったものかという点についてまとめた。その際、プリテストとして現職のベテラン工務所長6名に実施したゲームの回答、各問題に関連する部門、および、インバスケッ・ゲーム研修の担当者の意見を参考にとりまとめた。



須野原（工）受持区域概要					
現業機関		送変電設備			
総合制御所	1ヶ所	275 kv 変電所	1ヶ所	275 kv 送電線巨長	80.5km
自動制御所	2 "	154 kv "	3 "	154 kv "	91.2 "
変電所	3 "	66 kv "	29 "	66 kv "	815.7 "
保修所	1 "	変電所設備容量	MVA 3650	66 kv 地中線巨長	10.5 "
送電所	2 "	66 kv 特高需要家	20ヶ所	線路巨長計	997.9 "

図 3-6 須野原工務所管内略図

表 3-3 工務所長用ゲーム問題
(インバスケット内の未処理事項)

〔事 項〕	〔日 付〕
1. 大原営業所長の電話	11月5日
2. 料亭新田中	11月5日
3. 結婚式の招待状	10月26日
4. 加倉井送電所長の意見	11月4日
5. 支部執行部	11月5日
6. 所内人事	10月26日
7. 清崎副所長の忠告	11月2日
8. 支部口頭申入れ	10月29日
9. 中堅社員の手紙	10月25日
10. アンテナの差額	11月2日
11. 紛れ込み	11月2日
12. 新聞記者	11月5日
13. 剣谷副所長の言い分	11月4日
14. 送電所中青年	11月4日
15. 村長の手紙	11月1日
16. 民謡同好会	11月2日
17. 目標管理の再協議	11月5日
18. 請負の苦情	11月4日
19. 設備計画委員会	11月2日
20. サークルリーダーの悩み	11月1日
21. 線下未補償	11月2日
22. 竹葉の喧嘩	11月4日
23. 安全総点検	11月5日
24. 請負担当者の手紙	10月27日

表 3-4 工務所長用インバスケット・ゲーム問題の概略

ケース内容	ケースの概略 () は発信者
1. 大原営業所長の電話 (A)	(送電課運営係長 石原) 本5日(金)16°50' 大原営業所長より電話があり、山科線新設工事の権利未解決地主代表5人が、2日・4日・5日と営業所を訪問し、工事の中止等を要求したとのことです。
9. 中堅社員の手紙 (B)	(千鳥変電所 金子) 私はどのグループにも入っていない故か、今も変電所勤務です。同期の者のように私も保修で仕事をしてみたいので、認定も2度受けましたが、合格させてくれません。出来るだけ早い機会に保修所勤務の機会を作ってほしいと思っています。
12. 新聞記者 (A)	(総務課 橋本) 本日11月5日(金)16時頃岩城日報須野原支局の寺坂記者より所長に面会したいとの申入れがありました。用件を伺ったのですが……。
13. 剣谷副所長の言い分 (C)	(副所長 剣谷) 私は工務所というところは初めてで、よそは知りませんが、ここは何ともまとまりのない所ですね。まるで雑居ビルの別会社みたいなものですよ……。
18. 請負の苦情 (C)	(岩城市川原町10 神谷重造) 貴社はいったい請負のしでかした事故について、どのような責任をとるつもりか。

ケース内容の欄の(A)・(B)・(C)はケースの重要度を示す。

表3-5 新任営業所長, 工務所長, 研修日程

	9	10	11	12~13	14	15	16	17	17.20
第一日					入 寮	30' 事 務 連 絡 開 講	事 例 研 究 (導 入)		
第二日		事 例 研 究 (個 人 作 業)					事 例 研 究 (グ ル ー プ 作 業)		
第三日			事 例 研 究 (全 体 討 議)			講 評	閉 講		

3. インバスケッ・ゲーム研修の実施

営業所長は昭和55年度から、工務所長は昭和57年から行われている。インバスケッ・ゲーム研修は、1回について10数名～20数名の集合研修として、2泊3日の日程（表3-5を参照）で実施されている。研修の手順は、次に示すとおりである。

- (1) インバスケッ・ゲーム及びパーソナリティの捉え方についての導入講義
- (2) インバスケッ・ゲームの実施(個人作業)
課題： 各案件について、措置とその理由を決定し、アクション・レポートを作成すること。

- (3) グループディスカッション、および、そのまとめ

第1課題： この営業(工務)所に内在する基本的な問題をいくつかあげ、将来に向けてどのように手を打っていくか具体的に述べること。

第2課題： 本事例に登場する人物(係長以上)について、スケッチすること。

第3課題： 各案件について、措置とその理由を決定すること。

- (4) ディスカッションの結果についてのグループ別発表・討論・講師のコメント

- (5) このインバスケッ・ゲーム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講師からの解説

4

追跡調査

1. 方法	29
2. 結果	29
3. 考察	34

われわれは、過去5年間にわたり、営業所長147名、工務所長41名の合計188名にインバスケッゲームを実施してきた。今回、このインバスケッゲームの主として訓練効果を測る目的でアンケート調査を実施した。諸般の事情により、人事考課等の資料を用いて直接、所謂“訓練効果”を測ることができないために、受講生の生の声を集めることにより、“訓練効果”を浮き彫りにしようという試みである。

1. 方法

対象者： 186名(2名は、死亡等により、調査対象より除外した。内訳を表4-1に示す)。

方法： 郵送法による質問票調査。

回収率 96.8% (180票)。

質問票： 結果の頁に各質問項目をあわせて示す。

2. 結果

Q I-1~Q II-9 の各質問項目の内容と回答の集計結果について、順に示す。

表 4-1 調査対象者

年度	対 象 者		
	営業所長	工務所長	計
昭55	18	—	18
昭56	34	—	34
昭57	23	11	34
昭58	38	13	51
昭59	32	17	49
計	145	41	186

・QI-1

管理技能は、

T S (テクニカル・スキル)……各専門分野における、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。例えば、給与計算の方法、機械操作の技術、製品販売の手続きなどがこれにあたる。

H S (ヒューマン・スキル)……他人の心情を正しく感受し、団体のメンバーと上手に相互作用し、団体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技能。

AS(アドミニストラティブ・スキル)……狭い意味での管理能力(技能)のこと。情報の取捨選択・目標の設定・意思決定・業務の割当・部門間の調整といった計画、組織化、コントロールに直接関係する能力。

の3種にまとめることができると言われています。

IBG(インバスケケット・ゲーム)は、どの技能の訓練・開発に向いていると思いますか?

下の表の該当するところに○をつけて下さい。

・QI-2

また、一般に管理者には、総合力、分析力、判断力、決断力、組織への感受性、人間への感受性、リーダーシップ等が必要だとされます。IBGはこれらを磨くのにどの程度有効だと思いますか? 該当する欄に○をつけて下さい。

表4-2 質問項目 QI-1 の集計結果

管理技能	非常に有効			かなり有効			それほどでもない			合計		
	全体	営業	工務	全体	営業	工務	全体	営業	工務	全体	営業	工務
TS	10 6.2	8 6.3	2 5.7	56 34.6	45 35.4	11 31.4	96 59.2	74 58.3	22 62.9	162 100.0	127 100.0	35 100.0
HS	71 40.1	57 42.2	14 35.9	85 49.6	65 48.2	20 51.3	18 10.3	13 9.6	5 12.8	174 100.0	135 100.0	39 100.0
AS	84 48.8	60 44.4	24 64.9	80 46.5	68 50.4	12 32.4	8 4.7	7 5.2	1 2.7	172 100.0	135 100.0	37 100.0

(注) 各管理技能に対応する数値の上段は頻数、下段は比率(%)を示す。回答者すべてがマークしているわけではないので、頻数の合計は全数180, 140, 40には一致しない(以下の表についても同様)。

表4-3 質問項目 QI-2 の集計結果

管理能力	非常に有効			かなり有効			それほどでもない			合計		
	全体	営業	工務	全体	営業	工務	全体	営業	工務	全体	営業	工務
総合力	89 50.9	69 50.8	20 51.3	80 45.7	63 46.3	17 43.6	6 3.4	4 2.9	2 5.1	175 100.0	136 100.0	39 100.0
分析力	51 29.5	36 26.9	15 38.5	99 57.2	78 58.2	21 53.8	23 13.3	20 14.9	3 7.7	173 100.0	134 100.0	39 100.0
判断力	92 53.3	70 51.9	22 57.9	71 41.0	57 42.2	14 36.8	10 5.7	8 5.9	2 5.3	173 100.0	135 100.0	38 100.0
決断力	80 45.4	60 44.1	20 50.0	73 41.5	57 41.9	16 40.0	23 13.1	19 14.0	4 10.0	176 100.0	136 100.0	40 100.0
組織への感受性	31 18.2	22 16.6	9 24.3	101 59.4	81 60.8	20 54.1	38 22.4	30 22.6	8 21.6	170 100.0	133 100.0	37 100.0
人間への感受性	42 24.3	33 24.4	9 23.7	99 57.2	78 57.8	21 55.2	32 18.5	24 17.8	8 21.1	173 100.0	135 100.0	38 100.0
リーダーシップ	74 42.8	56 41.5	18 47.4	77 44.5	64 47.4	13 34.2	22 12.7	15 11.1	7 18.4	173 100.0	135 100.0	38 100.0

・QI-3

今の様に現場に密着した IBG だと臨場感はありますが、そのかわり絶えず見直し、作り直しが必要になります。もう少し職階の高い IBG、例えば、「支店長」ケースの方が汎用性があり、改変の必要性も少ないのではないかと、という意見もあります。これについてどう思われますか？ イ～ハのいずれか1つに○をつけてください。

表4-4 質問項目 QI-3 の集計結果

選 択 肢	全 体	営 業 所 長	工 務 所 長
イ. 支店長位まであげた方がよい	40 23.0	31 23.0	9 23.1
ロ. 他の職種、例えば「ビル会社の工場長」などの方がよい	17 9.8	12 8.9	5 12.8
ハ. 今のままでよい	117 67.2	92 68.1	25 64.1
(合 計)	(174 100.0)	(135 100.0)	(39 100.0)

・QI-4

管理能力開発用の教材としての IBG の効用について以下のような意見があります。あなたのお考えはいかがですか？

表4-5 質問項目 QI-4 の集計結果

選 択 肢	全 体	営 業 所 長	工 務 所 長
イ. OJTでかなり長期の間に折にふれて経験するようなケースの予行演習ができるので、新任所長研修に向いていると思う	159 90.4	121 89.0	38 95.0
ロ. 現実場面に近すぎて中途半端な感じがする	8 4.5	6 4.4	2 5.0
ハ. この程度のシミュレーションならOJTで足りる	9 5.1	9 6.6	0 0.0
(合 計)	(176 100.0)	(136 100.0)	(40 100.0)

・QI-5

この IBG は、現実に近い形のシミュレーションのため、営業所・工務所についてかなり実務経験・知識がないと、出来にくい面があったと思います。その点についての意見をお聞かせ下さい。

表4-6 質問項目 QI-5 の集計結果

選 択 肢	全 体	営 業 所 長	工 務 所 長
イ. そのためにとまどったが、おかげでTS(テクニカル・スキル)について勉強になった	21 12.0	15 11.0	6 15.4
ロ. TSにはそれ程困らなかったが、総合的にみる勉強になった	136 77.7	106 78.0	30 76.9
ハ. 別にどうということはない	18 10.3	15 11.0	3 7.7
(合 計)	(175 100.0)	(136 100.0)	(39 100.0)

・QII-1

IBG 研修は、今振り返ってみて、有益であったと思いますか？

表4-7 質問項目 QII-1 の集計結果

選 択 肢	全 体	営 業 所 長	工 務 所 長
イ. 強く引き込まれて非常におもしろかった	58 32.6	45 32.6	13 32.5
ロ. まあ面白かったし、勉強にもなった	115 64.6	88 63.8	27 67.5
ハ. 特にどうということもない	4 2.2	4 2.9	0 0.0
ニ. くたびれた印象だけが強い	1 0.6	1 0.7	0 0.0
ホ. もう忘れてしまった	0 0.0	0 0.0	0 0.0
(合 計)	(178 100.0)	(138 100.0)	(40 100.0)

・QII-2

あの研修によって《何か》が身についたと思いますか？何か得たものがありますか？
ご自由に書いて下さい。

意見2. 関連案件をにらみあわせて総合的に判断する訓練になった。

意見3. ただ、規則通りに対処すればよいというのではなく、状況に応じて柔軟に対処する必要性を痛感した。

・QII-3

あの研修を積極的に評価した意見をまとめてみると以下の3つに集約されるようです。

あなたは、どう思いますか？意見1・2・3についてそれぞれの意見、感想をお聞かせ下さい。

意見1. 人によって問題の把握の仕方、解決の仕方が随分違うものだということが実感としてよくわかった。

表4-8 質問項目 QII-2 の集計結果

回答	ポジティブ	条件つきポジティブ	ニュートラル	ネガティブ	合計
回答事例 回答者	・総合的な判断力 ・問題相互の関連の把握	・硬直さへの反省 ・トップの重要性の認識		・現在思い出せない	
営業所長	114 (69.5%)	23 (14.0%)	1 (0.6%)	26 (15.9%)	164 (100.0%)
工務所長	30 (69.7%)	6 (14.0%)	0 (0.0%)	7 (16.3%)	43 (100.0%)
計	144 (69.5%)	29 (14.0%)	1 (0.5%)	33 (16.0%)	207 (100.0%)

(注) 自由記述によって述べられたことを、内容分析の一技法である KJ 法によって整理・分類し、大まかなカテゴリーを作成した。上表の頻数は、意見・事項の頻数である。1人の者が複数の意見等を述べたときは、それぞれの意見を別々に集計したので、この頻数は、全回答者数の180とは一致しない。各カテゴリーの具体的な内容については、巻末の資料編に掲載したので御参照願いたい。

表4-9 質問項目 QII-3 (意見1) の集計結果

回答	ポジティブ	条件つきポジティブ	ニュートラル	ネガティブ	内容不明	合計
回答事例 回答者	・その通り ・「十人十色」	・過去の経験・能力による差	・部門の考え方にひきずられる	・社内の把握・解決のパターンは同一		
営業所長	65 (46.5%)	28 (20.0%)	23 (16.4%)	14 (10.0%)	10 (7.1%)	140 (100.0%)
工務所長	17 (43.5%)	8 (20.5%)	7 (18.0%)	6 (15.4%)	1 (2.6%)	39 (100.0%)
計	82 (45.8%)	36 (20.1%)	30 (16.8%)	20 (11.2%)	11 (6.1%)	179 (100.0%)

注：II-2 の注に同じ

表4-10 質問項目 QII-3 (意見2) の集計結果

回答	ポジティブ	条件つきポジティブ	ニュートラル	ネガティブ	内容不明	合計
回答事例 回答者	・総合判断力の訓練になる			・訓練にならない		
営業所長	94 (64.9%)			35 (24.1%)	16 (11.0%)	145 (100.0%)
工務所長	27 (73.0%)			5 (13.5%)	5 (13.5%)	37 (100.0%)
計	121 (66.5%)			40 (22.0%)	21 (11.5%)	182 (100.0%)

注：II-2 の注に同じ

表 4-11 質問項目 QII-3 (意見 3) の集計結果

回 答	ポジティブ	条件つき ポジティブ	ニュートラル	ネガティブ	内容不明	合 計
回答事例 回答者	・柔軟性を体得 ・まさにその通り		・規則の遵守も 大切	・柔軟性の必 要は感じず		
営業所長	74 (56.1%)	7 (5.3%)	31 (23.5%)	13 (9.8%)	7 (5.3%)	132 (100.0%)
工務所長	17 (50.0%)	0 (0.0%)	12 (35.3%)	4 (11.8%)	1 (2.9%)	34 (100.0%)
計	91 (54.9%)	7 (4.2%)	43 (25.9%)	17 (10.2%)	8 (4.8%)	166 (100.0%)

注：II-2 の注に同じ

表 4-12 質問項目 QII-4 の集計結果

回 答	ポジティブ	条件つき ポジティブ	ニュートラル	ネガティブ	内容不明	合 計
回答事例 回答者	・勉強になった ・総合的判断力の 養成に効果的			・ベテランの評 価は高くない ・問題の検討の 必要		
営業所長	33 (23.7%)	4 (2.9%)	84 (60.4%)	14 (10.1%)	4 (2.9%)	139 (100.0%)
工務所長	6 (14.6%)	0 (0.0%)	31 (75.6%)	4 (9.8%)	0 (0.0%)	41 (100.0%)
計	39 (21.7%)	4 (2.2%)	115 (63.9%)	18 (10.0%)	4 (2.2%)	180 (100.0%)

注：II-2 の注に同じ

・QII-4

他の受講者の意見なり評判なり聞いたことがあれば、お書き下さい。

・QII-5

日常、何かの時に研修のことを思い出したことがありますか。

・QII-6

友人・知人・家族など（上司・同僚・部下・先輩・後輩・家族）に研修後の行動について何か言われたことがありますか？ ある場合は具体的に書いて下さい。

表 4-13 質問項目 QII-5 の集計結果

選 択 肢	全体	営業所長	工務所長
イ. しばしばある	29 16.5	22 16.2	7 17.5
ロ. 時々ある	64 36.4	48 35.3	16 40.0
ハ. たまにある	71 40.3	57 41.9	14 35.5
ニ. 殆んどない	12 6.8	9 6.6	3 7.5
合 計	176 100.0	136 100.0	40 100.0

表 4-14 質問項目 QII-6 の集計結果

回 答	ポジティブ	ニュートラル	そ の 他	合 計
回答事例 回答者	・部下に判断力・決断力があ ると言われた ・自信をもつことができた		・特にない	
営業所長	8 (5.7)	128 (91.4)	4 (2.9)	140 (100.0)
工務所長	1 (2.5)	38 (95.0)	1 (2.5)	40 (100.0)
計	9 (5.0)	166 (92.2)	5 (2.8)	180 (100.0)

・QII-7

今後も新任所長研修でやらせた方がよいと思いますか？

表 4-15 質問項目 QII-7 の集計結果

選 択 肢	全体	営業所長	工務所長
イ. 是非受けさせたい	134 77.5	101 75.9	33 82.5
ロ. まあ受けさせたい	36 20.8	29 21.8	7 17.5
ハ. 特にどちらでもない	3 1.7	3 2.3	0 0.0
ニ. 必要ない	0 0.0	0 0.0	0 0.0
(合 計)	(173 100.0)	(133 100.0)	(40 100.0)

・QII-8

その他の研修（課長・係長研修など）にも利用した方がよいと思いますか？

表 4-16 質問項目 QII-8 の集計結果

選 択 肢	全体	営業所長	工務所長
イ. 是非やるべきだ	100 59.2	79 60.8	21 53.8
ロ. まあやるべきだ	32 18.9	23 17.7	9 23.1
ハ. 特にどちらともいえない	32 18.9	23 17.7	9 23.1
ニ. 必要ない	5 3.0	5 3.8	0 0
(合 計)	(169 100.0)	(130 100.0)	(39 100.0)

・QII-9

あなた自身機会があればさらに受けてみたいですか？

表 4-17 質問項目 QII-9 の集計結果

選 択 肢	全体	営業所長	工務所長
イ. 是非受けてみたい	52 31.5	41 32.5	11 28.2
ロ. まあ受けてみたい	64 38.8	48 38.1	16 41.0
ハ. ためになったがもう結構	43 26.1	32 25.4	11 28.2
ニ. 半徹夜はかんべんしてもらいたい	6 3.6	5 4.0	1 2.6
(合 計)	(165 100.0)	(126 100.0)	(39 100.0)

3. 考察（結果の検討・分析・解釈）

QI-1 は、広い意味での管理能力を、TS・HS・AS に区分して考えるとき、IBG（インバスケッ ト・ゲーム）は、どのスキルの訓練・開発に向い ているかを聞いた項目である。

全般的にみると、AS・HS には有効であり、TS には有効ではないという結果となっている。IBG 研修の導入時に、IBG は AS の訓練・開発のため のものであるという講義がなされたが、そのこと も影響しているように思われる。しかし、この回 答をもって直ちに「この IBG で AS が身についた」とすることはできないように思われる。図4-1 は、ある年の営業所長の IBG 研修の各個人のア クション・レポートを評価基準にしたがって採点 した結果を、受講者の専門分野（いわゆる《何屋》 であるか）別に示したものである。ここから、配 電工事・営業料金を専門とする者の得点が高く、 総務・労務・経理を専門とする者の得点が低いこ とがわかる。この IBG では、問題の中心が、配 電工事・営業料金に関する事項となっており、そ の点が有利に働き、当該分野を専門とする者がよ り高い得点を得ていると考えられる。このことは、TS がこの IBG を行う上で、必要とされて いることを示しており、かなりの程度の TS が 身につけてはじめて、ASが発揮され、また、AS の訓練・開発にもなることを示しているように思

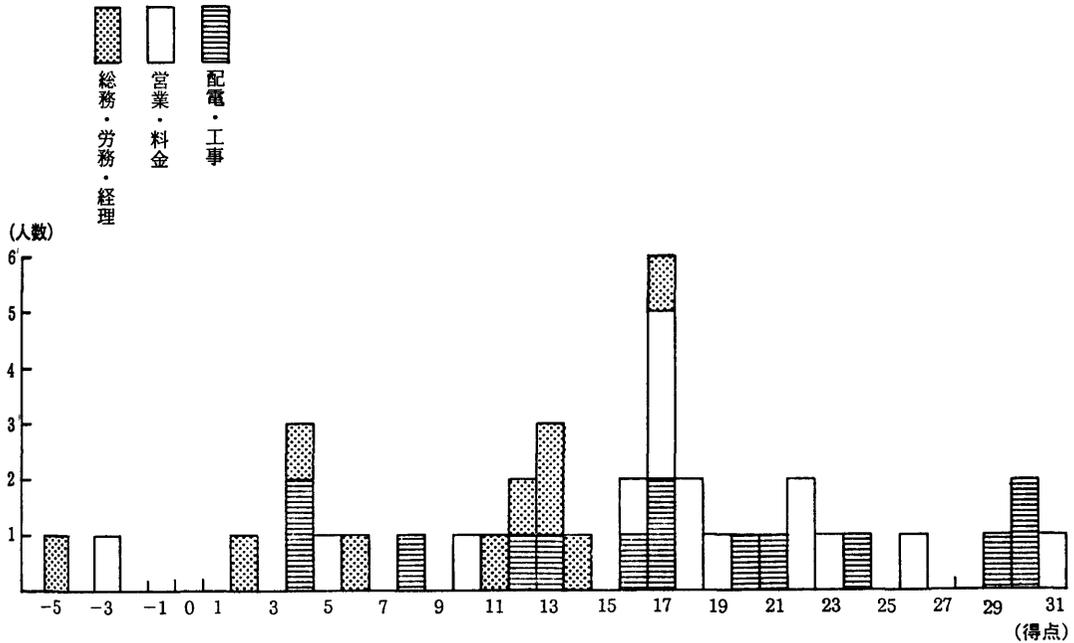


図4-1 受講者の専門分野別にみた得点の分布

われる。したがって、TS が不足している者にとっては、AS よりもむしろ TS が問題となり、この IBG においても TS の訓練になったのではないかと推定される。

QI-2 は、管理者に必要とされる要素に関して、訓練の道具としての IBG が、どの程度有効であるかを尋ねたものである。表4-3をみると、総合力・判断力・決断力・リーダーシップが非常に有効であり、次いで分析力・組織への感受性が有効であるとされている。全体として、IBG は、おおむね有効であると評価されている。ただし、質問文に若干の問題があるために、この結果を直ちにこの IBG に対する評価と受け取ることはできない。それは質問文が、「IBG はこれらを磨くのにどの程度有効だと思いますか?」とあり、「あなたの受けた IBG はこれらを磨くのにどの程度有効でしたか?」などと言うふうに、特定していないために、「一般論」として解釈された可能性もあるからである。このことは、QI-1 についてもあてはまることである。

QI-3 ~QI-5 は、この IBG の特性に関して、尋ねたものである。

QI-3 について、過半数の者が、「今のままでよい」としているが、23%の者は、より職位の高い「支店長」ケースの方がよいとしている。より職位の高い「支店長」ケースでは、より AS が要求されるわけで、IBG の状況・問題の性質も当然異ってくる。「支店長」クラスの IBG では、あまり TS は必要とされず、かなり高度の AS・意思決定を求める状況が設定され、判断することが求められる。

QI-4 は、OJT との関わりを尋ねたものである。全体で、約9割の者が、「OJT でかなり長期の間に折にふれて経験するようなケースの予行演習ができるので、新任所長研修に向いていると思う」としており、ロ・ハの否定的見解は合わせて10%以下である。IBG は選抜用においては通常管理者があまり慣れていない状況下に置かれて、ゲームを行うわけであるが、訓練用においては参加者が間もなく置かれる、あるいは、現に置かれている状況の2種類が考えられる。本 IBG の参

加者は、後者で、就任後半年から1年の時期にIBG研修を受講した。受講者の何人かは、「就任直後に研修を受けたかった」と述べており、訓練用IBGの施行時期も、訓練効果にかなりの程度影響を及ぼすものと思われ、施行時期も十分考慮すべきであろう。

QI-5では、口の選択肢は「TSにはそれほど困らなかったが、総合的にみる勉強になった」であり、8割近くの者がこの選択肢を選んでいる。この回答を回答者の専門別に分析しても、全体の結果とほぼ同じ傾向がみられる。しかしながら、前述したように、図4-1をみると、実際には、各人の専門分野を反映して、TSが不足していると思われる者もあり、この結果を額面通りに受け取ることはできないように思われる。

QII-1は、IBGに対する印象を尋ねたものである。口の「まあ面白かったし、勉強にもなった」とした者が約3分の2、イの「強く引き込まれて非常におもしろかった」とした者が約3分の1で、ほとんどの者が肯定的な見解を示している。本調査の回答者は、IBG研修を受けてから、最も短い者が半年、最も長い者が4年半経過しているが、詳しくデータをみても、経年による差異はみられなかった。このことも、本IBGに対する鮮烈な印象を示しているように思われる。

QII-2は、IBG研修によって《何か》が身についたかどうかを尋ねたものである。詳しくは、巻末の資料に掲げたが、「総合的な判断力」、「判断力・決断力・分析力」、「問題相互の関連の把握」、「多面的見方をする」といったASの範疇に入るものから、「パーソナリティの捉え方」、「HSの面で役立っている、考えさせられた」といったHSに関するもの、そして、「営業(工務)所知識・他部門の業務の勉強になる」と言ったTSを示すものまで多岐にわたっている。これら一連の回答は、QI-1、QI-2の質問の回答とも符合しているが、QI-1、QI-2の質問文に用いた用語に回答者が引きずられ、反応したように思われる部分もあることは否定できない。これらの用語が、具体的に職務上でのどういった行動・思考・意思決定を

指すのかをもう一步踏み込んで明らかにしたかった。

QII-3は、意見1～3についての意見・感想を求めたものである。

意見1については、「その通りである」などと無条件に賛同した者が一番多かったが、次いで「過去の経験・職歴等により異なる」、「能力差を感じる」、「個人の性格差を感じる」とした者が約2割いる。特に「過去の経験・職歴差」、言い換えれば、TSの差があったと解釈できる回答があったことは注目される。前に述べたように、このIBGは、管理能力の訓練・開発にあるわけであるが、かなりの程度のTSが前提として要求されていることを、この回答からもうかがい知ることができる。

意見2については、「総合判断力の訓練になった」等、ポジティブな回答が全体の6割以上あった一方、「訓練にならない」といったネガティブな回答も、約2割あった。このネガティブな回答は、「訓練効果は1回目だけ」とか、「実務ではより総合的な処理が可能と考える」などかなり手厳しい内容となっている。本IBGでは、客観的なデータを用いて、「訓練効果」を測っていないために、その実体を特定することはできないが、このネガティブな回答をした者は、配電・工事、次いで、営業を専門とする者が多かった。営業所長用IBGでは、配電・工事、営業が問題の中核を占めるだけに、それを専門とする者は批評もしやすかったと考えられる。

意見3については、ポジティブな回答、例えば「柔軟性を体得した」といったものは、全体で過半数であり、意見1～3の中で最も低い比率である。むしろ、「規則の遵守も大切である」、「ケースバイケースである」といったニュアンスの回答も約4分の1を占め、「柔軟性の必要は感じず」といった明かにネガティブな回答も約1割あった。これは回答者の意識の中に、「柔軟性」は、好ましくない価値を含んだものであり「規則性」こそが、好ましい価値・規範であると言ったある程度社風に影響された意識があり、それを反映しているようにも思われる。

QII-4 は、他の受講生の意見・評判を尋ねたものであるが、6割以上の者が「特にない」としている。次いで、「勉強になった」、「総合判断力の養成に効果的」といったポジティブな回答が約2割、「ベテランの評価は高くない」、「問題の検討の要あり」などのネガティブな回答が約1割となっている。6割以上の者が「特にない」としている理由の1つには、IBGの問題漏れを防ぐ目的で、具体的な内容は話さないでほしいとインストラクターから依頼されていたということも影響しているように思われる。

QII-5 は、日常、何かの時に研修のことを思い出したことがあるかどうかを尋ねたものである。全体としては、「たまにある」とした者が40.3%、「時々ある」とした者が36.4%、「しばしばある」とした者が16.5%となっており、かなりの頻度で思い出されていることを示している。この回答者は、研修後半年程しか経っていない者から、4年半以上経った者まで含まれているわけであるが、受講年度別に分析を行っても著しい差異は見い出されなかった。

QII-6 は、何らかの反応を受けた者が、全体の

7.8%とわずかしがなく、ポジティブな評価として「部下に判断力・決断力があると言われた」が目につく位で、とりたてて注目すべき結果は得られなかった。

QII-7 は、今後も続けた方がよいかを尋ねたものであるが、8割近くの者が「是非受けさせたい」としており、受講者の総括的評価は非常に高かったことを示している。

QII-8 は、その他の研修にも利用すべきかという設問である。約6割の者が「是非やるべきだ」としているが、QII-7 に比べると幾分か積極的な回答の比率は小さくなっている。これは、他の職位を対象とする IBG の内容が不明なために、回答しづらかったことによるものと思われる。

QII-9 は、機会があればさらに受けてみたいかどうかを尋ねたものである。「是非受けてみたい」と積極的な回答をした者が約3割いる反面、「ためになったが、もう結構」・「半徹夜はかんべんしてもらいたい」とした者も合わせて約3割おり、かなりハードな日程に対する正直な回答も表われている。

5

総括と展望

1. 研究結果の要約	39
2. 研究結果の持つ意味	40
3. 組織現場に向けての提言	40

1. 研究結果の要約

本研究で答えようとしてきた本質の問題は、わが国組織における、能力開発・訓練用のインバスケケット・ゲームの訓練可能性の検討にあった。

われわれは、「日本版インバスケケット・ゲーム(テスト)」の開発を10数年間にわたって行ってきた。まず、選抜にも、能力開発・訓練双方に用いる、汎用の「インバスケケット・テスト」、いわゆる慶応ビジネススクール(KBS)インバスケケット・テストを開発した(関本・佐野・榎田, 1977)。次いで、ある大手百貨店をフィールドとし、選抜使用可能性の検討を含みとした「インバスケケット・テスト」を作成・実施した(榎田・佐野・関本・荒田, 1981)。

本研究のインバスケケット・ゲームは、これら一連の研究の流れの上に立つものである。従来との相違点は、能力開発・訓練を目的とし、特定の受講者(電力会社の営業所長・工務所長)を想定して作成・実施されたことである。従来の経験から、能力開発・訓練を目的とした場合には、それぞれの組織にあうように職務状況を設定すること、但し、社風・慣習にしばられないように会社

名は架空のものとするのが望ましいことが明らかとなっており、そのような経験を生かして開発した。

まず昭和55年度に新任の営業所長を対象としたインバスケケット・ゲームを開発・実施した。以後、毎年実施してきているが、この間絶えずインバスケケット・ゲーム問題を見直し、改訂を行ってきた(その理由は、1つには、問題それ自体が、全体の構成からみて検討を要するものであった場合があった。実施に先立って、プリ・テスト等は、何度も行ったが、われわれが予想もしなかった“妙案”を受講者が考え出し、その抜け道をなくすために改訂を行ったこともあった。もう1つの理由は、いわゆる“経営環境”の変化である。電力会社も、様々な社会・経済状況の変化を直接被り、その理由からも、問題の改訂が要請されることもあった(実際、昭和58年度には、ほぼ全面的な改訂を行った)。また、この間、問題の有効性・感度をみるために「評価基準」を設定し、アクション・レポートの評価を試み、この結果も考慮して問題の改訂を行った。さらに、インバスケケット・ゲーム問題の項目分析から、他の問題と深い関連のある問題の得点と、総合得点との間に統計

的に有意な相関関係があることが明らかになった(小林, 1983)。このことは、インバスケッ・ゲームの中核をなす関連問題でのアクションの適否が、全体の得点を大きく説明することを示しており、インバスケッ・ゲーム問題の構成が、適切なものであったことを証明していると考えられる。

次いで、昭和57年度からは、新任の工務所長を対象としたインバスケッ・ゲームも実施している。これは、営業所長用インバスケッ・ゲームでの経験をもとに開発されたものである。基本的構想は、営業所長用に類似しているが、必要とされるTSは、対象とする受講者が異なるので、当然のことではあるがかなりの部分異質のものである。

以上のように、営業所長・工務所長用インバスケッ・ゲームを開発・実施してきた。実施開始後5年が経過し、受講者も延べ188名に達した。そこで、われわれは、受講者の追跡調査を行い、改めてインバスケッ・ゲームの訓練可能性について検討を行うこととした。その詳細は、前述したが、全体としては受講者の評価は高かった。能力開発・訓練用のインバスケッ・ゲームの目的は、受講者の広い意味での管理能力の向上にあるわけであるが、本インバスケッ・ゲームにおいては、まずTSを習得することが、ASを習得する上で前提となることが明らかとなった。管理能力をAS・HS・TSに分けて考えるとき、「訓練用」インバスケッ・ゲームは管理能力のどのスキルの能力開発に最も向いているのかであろうか、といった問いに対しては次のように答えることができるであろう。即ち、第1章でも述べたように、TSは、可変性が大きく、AS・HSは、可変性が少ないと一般的に言えるわけであるが、このことがこのインバスケッ・ゲームについてもかなりの程度あてはまると。インバスケッ・ゲームで要求される管理行動は、TS・AS・HSの観点からみると、その要素は様々であるが、やはり、習得されやすいスキルはTSであるように思われる。特に、本インバスケッ・ゲームのような特定の職位にある者を対象とした内容をもつものにあつては、HSやASは、TSがかなりの程度あ

ってはじめて発揮されるものであるように思われる。このことは、能力開発・訓練を目的としたインバスケッ・ゲームでは、TS的要素も、AS的要素と同様に重要であることを示しており、今後のインバスケッ・ゲーム開発にあたって十分考慮すべき事項と思われる。

2. 研究結果の持つ意味

本研究は、ある電力会社の営業所長・工務所長の能力開発・訓練に用いることを目的として、開発・実施し、追跡調査を行ったものである。このインバスケッ・ゲームは、いわばオーダー・メイドのものであり、最近様々な研修プログラムの中で行われている“既製品”のインバスケッ・ゲームとは性質を異にしている。本インバスケッ・ゲームは、日常の職務状況を模したものであり、一般的な状況を設定する“既製品”のインバスケッ・ゲームに比べて、受講者の関与を呼び起し、また、インバスケッ・ゲームで得た経験・知識をかなりの程度、日常の職務に生かすことができる。‘既製品’のインバスケッ・ゲームは、管理能力の評価・開発が目的ではあるが、測っている側面は、管理能力そのものと言うよりもむしろ一般的知能に近い面となっている。これは、状況の設定に規定されているように思われる。実際、KBSインバスケッ・テストは、MAT(Management Aptitude Test)の「知的能力」得点との間に0.34~0.36程度の相関を示している(関本, 1975)。

こうした意味で、能力開発・訓練を目的とする場合は、“オーダー・メイド”のインバスケッ・ゲームがふさわしく、追跡調査の結果もそのことを確証しているように思われる。

3. 組織現場に向けての提言

この研究結果の持つ、わが国産業組織に向けての意味は、組織にとっての能力開発・訓練のプログラムのあり方を問うものである。本研究のフィールドとなった電力会社は、大組織であり、従来から能力開発に積極的に取り組んで来ており、また、研修部門のスタッフも充実している基盤もあつて、自社開発が可能となった。しかしながら、

このような条件下にある組織は、わが国組織を、規模から考えるとき、極めて限られた組織であることも事実である。先に述べたように、能力開発・訓練を目的としたインバスケッ・ゲームは、組織・職階を特定したものの方が、より効果的である。だが、自社開発ができない状況にある組織においては、必然的に“既製品”を用いざるを得ない。そうした場合は、より一般的知能に近い側面が焦点となっていることに留意すべきであろう。独自に開発が可能な組織にとっては、能力開発・訓練の道具としてインバスケッ・ゲームを開発実施するメリットは非常に大きいと思われる。その際インバスケッ・ゲーム問題の見直しは、絶えず必要となることも考慮しなければならない。また、対象となる者の職階が著しく高くなると（例えば、重役クラス）インバスケッ・ゲームの有効性が減少することが過去の研究から知られており、この点も開発・実施にあたって注意する必要がある。

さらに、受講者のキャリア・デベロップメントを考えるときに、より多彩な能力開発・訓練プログラムが必要となる。本研究のインバスケッ・ゲームでは、営業所長・工務所長が対象となったが、受講者の経歴をみると、ほとんど営業所・工務所で過して来た者と、本店で過して来た者に大別される。インバスケッ・ゲームでの受講者のアクションを見ても、経歴によって、また、専門によってかなり異っている。より能力開発・訓練を効果的に進めようとするならば、各人のキャリアに合せたプログラムを開発・実施する必要性を本研究の中からも感じた。もちろん、こうしたプログラムを開発するコストは大きいですが、決して無益なことではないであろう。各個人のキャリア・デベロップメント、さらに各個人の特性（特に変化への抵抗）を考慮に入れた能力開発・訓練が、わが国においても今後増々重要になってくるものと思われる。

6

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(主に1977年以降)を挙げる。これ以外は、『組織行動研究』の第2号(1977年, 51頁~61頁)所収の *Managerial Assessment Center Bibliography*, そして『組織行動研究』の第8号(1981年, 70頁)所収の文献を参照されたい。

- Archanbeau, D.J. Relationships among skill ratings assigned in an assessment center. *Journal of Assessment Center Technology*, 1979, **2**, 7-20.
- Bender, J.M. What is "typical" of assessment center. *Personnel*, 1973, **50**, 50-57.
- Borman, W.C. Exploring upper limits of reliability and validity in job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 1978, **63**, 135-144.
- Borman, W.C. Validity of behavioral assessment for predicting military recruiter performance. *Journal of Applied Psychology*, 1982, **67**, 3-9.
- Borman, W.C., Rosse, R.L., & Abrahams, N.M. An empirical construct validity approach to studying predictor-job performance links. *Journal of Applied Psychology*, 1980, **65**, 662-671.
- Bray, D.W., & Campbell, R.J. Selection of salesmen by means of an assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 1968, **52**, 36-41.
- Bray, D.W., Campbell, R.J., & Grant, D.L. *Formative years in business: A long-term study of managerial lives*. New York: 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)
- Bray, D.W., & Grant, D.L. The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs*, 1966, **80**, (17, Whole No. 625).
- Byham, W.C. Assessment center 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をあげるアセスメントセンター Diamond ハーバートビジネス, 1978, Jan.-Feb. 48-61)
- Byham, W.C. Application of the assessment center method. In J. L. Moses & W. C. Byham (Eds.), *Applying the assessment center method*. New York: Pergamon Press, 1977.
- Byham, W.C. Review of legal cases and opinion dealing with assessment centers and content validity. Pittsburgh, Pa.: Development Dimensions International, 1980.
- Byham, W.C. Starting an assessment center the correct way. *Personnel Administrator*, 1980, February, 27-32.

- Byham, W. C. Personal communication, 1981, February.
- Cartwright, D. Determinant of scientific progress: The case of research on the risky shift. *American Psychologist*, 1973, **28**, 222-231.
- Cascio, W. F., & Silbey, V. Utility of the assessment center as a selection device. *Journal of Applied Psychology*, 1979, **64**, 107-118.
- Cohen, B. M., Moses, J. L., & Byham, W. C. *The validity of assessment centers: A literature review* (Monograph 2). Pittsburgh, Pa.: Development Dimensions Press, 1974.
- Cohen, S. L. Standardization of assessment center technology: Some critical concerns. *Journal of Assessment Center Technology*, 1978, **1**, 1-10.
- Cohen, S. L., & Sands, L. The effects of order of exercise presentation on assessment center performance: One standardization concern. *Personnel Psychology*, 1978, **31**, 35-46.
- Dunnette, M. D., & Borman, W. C. Personnel selection and classification systems. *Annual Review of Psychology*, 1979, **30**, 477-525.
- Dreher, G. F., & Sackett, P. R. Some problems with applying content validity evidence to assessment center procedures. *Academy of Management Review*, 1981, **6**, 551-560.
- Frederiksen, N. Factors in in-basket performance. *Psychological Monographs*, 1962, **76**, 1-25.
- Hinrichs, J. R. An eight-year follow-up of a management assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 1978, **63**, 596-601.
- Jaffe, C. L., & Sefcik, J. T. What is an assessment center? *Personnel Administrator*, 1980, February, 40-43.
- Klimoski, R., Friedman, & Weldon, E. Leader influence in the assessment of performance. *Personnel Psychology*, 1980, **33**, 389-401.
- Klimoski, R. J., & Strickland, W. J. Assessment centers—Valid or merely prescient. *Personnel Psychology*, 1977, **30**, 353-361.
- 小林和久 わが国産業組織における「管理能力の評価と訓練可能性」の研究——「日本版インバスケット・ゲーム」の開発をめざして——. 昭和58年度慶応義塾大学大学院社会学研究科修士論文（未発表），1984.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. Performance rating. *Psychological Bulletin*, 1980, **87**, 72-107.
- 横田仁・佐野勝男・関本昌秀・荒田芳幸 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可能性の検討. 組織行動研究, No. 8, 1981, 慶応義塾大学産業研究所.
- Mitchel, J. O. Assessment center validity: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 1975, **60**, 573-579.
- Neidig, R. D., Martin, J. C., & Yates, R. E. The contribution of exercise skill ratings to final assessment center evaluations. *Journal of Assessment Center Technology*, 1979, **2**, 21-23.
- Norton, S. D. The empirical and content validity of assessment centers vs. traditional methods for predicting managerial success. *Academy of Management Review*, 1977, **2**, 442-453.
- 労務行政研究所（編）管理職の登用・選抜手法——各種アセスメントの内容と活用事例—— 労政時報別冊, 労務行政研究, 1981.
- Sackett, P. R., & Dreher, G. F. Constructs and assessment center dimensions: Some troubling empirical findings. *Journal of Applied Psychology*, 1982, **67**, 401-410.
- Sackett, P. R., & Hakel, M. D. Temporal stability and individual differences in using assessment information to form overall ratings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979, **23**, 120-137.
- Sackett, P. R., & Wilson, M. A. Factors affecting the consensus judgment process in managerial assessment centers. *Journal of Applied Psychology*, 1982, **67**, 10-17.
- 佐野勝男・横田 仁・関本昌秀 管理能力の発見と評価, 日本経営出版会, 1970.
- Schmitt, N. Interrater agreement in dimensionality and combination of assessment center judgments.

Journal of Applied Psychology, 1977, **62**, 171-176.

Schmitt, N., & Hill, T. E. Sex and race composition of assessment center groups as a determinant of peer and assessor ratings. *Journal of Applied Psychology*, 1977, **62**, 261-264.

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スケット・テスト〔I〕 慶応ビジネス・フォーラム, 1971, **10**, 1-33.

関本昌秀 管理能力の発見とインバスケット・テスト〔II〕 慶応ビジネス・フォーラム, 1975, **15**, 27-47.

関本昌秀 管理能力の発見とインバスケット・テスト〔III〕 慶応経営論集, 1979 (b), **1**, 1-20.

関本昌秀・佐野勝男・楨田仁 わが国産業組織における管理能力アセスメントの研究——日本版インバスケット・テストの開発をめざして——. 組織行動研究, No. 2, 1977, 慶応義塾大学産業研究所

7

資料

●「営業所長用インバケット・ゲーム問題」の実例

- 〈1〉 営業課の欠員
- 〈2〉 食堂の件
- 〈3〉 委託検針の苦情
- 〈4〉 事故分残
- 〈5〉 パトロールの廃止

●「追跡調査での質問票への回答」の実例

- 〈6〉 Q II-2
- 〈7〉 Q II-3 (意見1)
- 〈8〉 Q II-3 (意見2)
- 〈9〉 Q II-3 (意見3)
- 〈10〉 Q II-4

〈1〉
営業課の欠員

昭和 年11月

所長殿

営業課長 伏見

総務課長からお聞き及びのことと承りますが、現在営業課は実質的に2名の欠員となっております。当営業課処理の受付件数異動処理件数はいずれも管内営業所中のトップで、A級営業所のそれを超えています。勿論業務処理に付随して起るさまざまなトラブル、交渉事の多くなるのも事実です。そのため時間外勤務が恒常化し、男子は別として女子の間には、不満が湧き出ていると見受けられます。その上、山科桂子(20才)は母親が病気のため、毎日定時で帰っておりますが、周囲への気遣いから辞めたいと申出ています。現在留意中です。

サービス部門(現在、組合に提案中)から年末対策と業務量は増加の一途です。要員の配置が無理とすれば、少なくとも他課からの応援体制が必要で、応援について、料金課長には内々で当たっておりますが、通常業務の繁忙の上、事故分残や振替率の問題が重なっており、返事ができないとのことでした。事故分残や振替率の問題は料金課長の一存で左右できないのは良く承知しております。この点については料金課長から意見が具申された筈です。それらをこの甚案の上、是非ご判断をおきかせ下さい。

以上

<2>

食堂の件

突然で済みませんが、私はこの作家としての食堂をもう十一年やら

せていた感じで居る者です。ついでに前生活担当の貴船さんが、

この市内の食堂業者の車で、ここから十二時少し前に出てゆくを見て

しまいました。私は個人を営む者が入れにも工夫し、何とか安くおいしいものをもと

らついでにけんめいやるべきです。私も長いので皆さんと個人的にもなじげになり

それがじまんでもあります。

何かいたらないことがあったら言ってお下さい。

課長さん係長さんにおききしようと思っただけですが何かきき

にくくてきけませんでした。

どうかよろしくおねがいいたします。

十月五日

津和野

折長 祐

〈3〉

委託検針の苦情

琴平営業所長殿

本日、午後美宅した貴社メーター員に、夏と冬の料金が違うのかどうか、問うた所、私は知らないから営業所の方に聞いてほしいと言って、さっさと行ってしまった。

東日本電力ともあろう大会社でしかも独占企業が、従業員にこんなことも教育してないとは一体、どういふことであるか。

しかも、その態度、申し訳ない、済ませしの一言もない。彼女にはもうメーターを見て欲しくない。責任ある回答を求めらる。

昭和 年11月2日

東山城村一乗寺10番地

大文字佐太郎

〈4〉
事故分残

昭和 年11月5日

学業所長 殿

料金課長 桂

先日、分会書記長から現在期間の延長について提案中の「事故分残減少運動」について、会社側の検討がどうなつてゐるか聞かれました。

本運動は課大の重点事項として課内副主任以上全員が月間休日1日、出勤日の土曜日1日の時間外、週2日の夜間出勤という休制で7月からスタート9月末終了の予定で実施に入つたものです。

目標は当初の残 2,000 余件を 1,500 件台にするにおき、全員の努力で9月残では 1,600 件台に減りました。10月から漸増傾向となり、11月は 1,800 件近い数字になりそうです。しかし、昼間不在の多いミニ向寮住宅、アパート等を中心とした異動の増加がかなりあつたと考之れば「充分良質な数字だ」とみて差しつかえはないと思います。私は当初本運動は結果の如何にかかわらず9月末をもって打ち切り、適当な時期に即収率の向上を中心とした全所大の運動として展開すべきと考之ておりました。前所長の強

い指示で更に12月まで其期間を延長することになったものです。

10月初旬 急きよ組合に提案しましたが、分会として強い難色を示したのは勿論で、大中は修正を迫られ、その対応中に前所長が入院され、そのまゝにまつていたものです。私の感じですが、分会には今迄にはく強い態度がうかがわれます。

私は本来的に、二のような例外的な勤務態様をもつ運動も長期に亘つて実施することについては疑問を持っています。

しかしながら所長の指示による重要事項として部下にも納得させ、組合にも提案した本運動を即撤回することにもなすためらいを感じざるものです。

所長の巧考之をお聞かせ下さい。

以上

〈5〉

パトロールの廃止

11月2日

総務係長 西山

今年の8月請負の事故以来所長指示で主任以上の役職者による週3日半のパトロール制をしいて来ましたが、しかも技術系だと身びいきになると言うので、事務系だけやっていきますけれど、自己工の主任や中堅級が補佐とか運転手として同行するので、この負担も相当のもので、安全の二と名のり誰も表立って文釘を言いませんが、陰ではこぼしています。このように実態でやっても効果があからなしいと思いますので、ひと思いに来週から一度中止したいと思います。

〈6〉
Q II-2 の回答例

ポジティブ	<ul style="list-style-type: none"> • 総合的な判断力（総合力）。 • 判断力・決断力・分析力の養成に役立つ。 • 問題相互の関連の把握。 • 多面的な見方をするようになる。 • 限られた時間内での分析・判断力。 • パーソナリティの捉え方が参考になる。 • 自信を持つようになる。 • 柔軟性が重要・身についた。 • 実際に活用している・役に立った。 • 職場で類似の事件がおこり，身近な研修として役立つ。 • HSの面で役立っている。考えさせられた。 • 他の人の話を聞き，勉強になった。 • 営業（工務）所知識・他部門業務の勉強になる。
条件つきポジティブ	<ul style="list-style-type: none"> • 硬直さへの反省。 • リーダシップ不足に悩む。 • 地域との関係強化を認識。 • クールな判断の重要性。 • トップの重要性を認識。
ネガティブ	<ul style="list-style-type: none"> • 研修実施要項・問題修正への提言。 • 現在思い出せない、特にない。

〈7〉

Q II-3 (意見 1) の回答例

ボ ジ テ イ ブ	<ul style="list-style-type: none"> • その通りで役に立っている。 • 当然。 • その通り・同感・同意見。 • その通りで反省させられた。 • 人それぞれ。「十人十色」と感じた。 • グループ討議のとき、特に「人それぞれ」と感じた。
条 件 つ き ボ ジ テ イ ブ	<ul style="list-style-type: none"> • 過去の経験・職歴等により異なる。 • 能力差を感じる。 • 個人の性格差を感じる。
ニ ュ ー ト ラ ル	<ul style="list-style-type: none"> • 部門の考え方がこびりつき柔軟な対応をとれない。 • 時間不足。 • インストラクターへの批評。 • 標準解答があった方がよい。 • グループ討議の際、リーダーや声の大きい人にひきずられた。
ネ ガ テ イ ブ	<ul style="list-style-type: none"> • 当社の把握・解決のパターンはだいたい同一である。 • このような理解はできない。 • たいして差がないように感じた。 • 解決方法の違いはあっても問題ではない（それで良い）。

〈8〉

Q II-3 (意見 2) の回答例

ボ ジ テ イ ブ	<ul style="list-style-type: none"> • 同感・その通り。 • 総合判断力の必要性を感じた（痛感した）。 • 総合判断力の訓練になった。 • 総合力欠如を反省・痛感した。 • 実務で思い出し、活用。 • いろいろな人の意見を聞いて判断する事が大切。 • 他の受講生との受け取り方の差異が参考になった。 • キャリアによる差があり勉強になった。 • H S（部下との交渉を含む）に参考となる。 • 社外対応上の参考になる。 • マトリックスが参考になった。 • 判断スピードの訓練になった。 • 所長就任直後の受講がよい。 • 研修フォローを。 • （自分の考え方が大勢と一致し）自信となる。
ネ ガ テ イ ブ	<ul style="list-style-type: none"> • 実務ではより総合的な処理が可能と考える。 • 訓練は訓練として、実務でもきちんとした対応をすることが肝腎である。 • 訓練効果は一回目だけ。 • 訓練にはならない。 • （訓練というよりも）今までの個人の性格・経験の反映。 • 問題に対する注文。

〈9〉

Q II-3 (意見 3) の回答例

<p>ポジティブ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 柔軟性といったものを身につけられた・体得した。 • 柔軟性を身につけるために、このような研修も必要。 • 柔軟性を養うのに I B G はよい研修であった。 • 柔軟性の必要を痛感した。 • 研修の時点では柔軟性がなかったので、これから心掛けたい。 • 自己啓発の必要性を痛感した。 • 現場でのお客さまとの対応では特に柔軟性が大切である。 • 管理者としては当然のこと。 • まさにその通り・同感。 • 柔軟性は大事である。
<p>条件つき</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 規則のみなおしも必要。 • 柔軟性は個性に帰因する。
<p>ニュートラル</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 規則を遵守していくことも大切。
<p>ネガティブ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • インバスケッ・ゲーム問題の範囲内では柔軟性が必要とは感じなかった。 • 柔軟性についての印象は薄い。 • (現実場面で理解しているので)インバスケッ・ゲームでは柔軟性を強く感じることはなかった。

〈10〉
Q II-4 の回答例

ポジティブ	<ul style="list-style-type: none"> • おもしろかった・勉強になった・参考になったと聞いている。 • 新任所長間のコミュニケーションがはかれたと聞いている。 • 現場に密着した内容で参考になったと聞いている。 • 先行受講者から何も聞かずに研修に臨んだ方がよいと言われた。 • フォローの要求を聞いている。 • インバスケッ研修を上・下層部まで拡大すべきであると聞いている。 • 総合的判断力の養成に効果的と聞いている。
ニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> • 性格診断が参考になったと聞いている。 • グループ発表・講評のもの足りなさを聞いている。 • これまでもそれぞれの立場で、実務経験はあるが、責任ある判断という意味で、こうした訓練は必要だと聞いている。
ネガティブ	<ul style="list-style-type: none"> • 大変だったと聞いている。 • ベテランの評価は高くないと聞いている。 • 問題が現実場面の実態とあわないと聞いている。 • 問題の検討の要ありと聞いている。 • 時間が足りないと聞いている。