

スコアリングシートの活用方法

スコアリングシートは、結果に至るまでの各プロセスのヌケモレをチェックするためのリストです。

案件処理のスタイルは人によってさまざまです。

ただ、管理者としての正しい判断には、案件処理のプロセスを確実に行うことが必要です。

インバスケットは判断に至るまでのプロセスや行動を評価するものです。

まず、受講者の意思決定シート（回答用紙）をチェックして判断・行動が記載されている部分に下線を引きます。

下線を引く部分は具体的な行動や判断の箇所だけです。

●●を思っている……などは具体的な行動ではありません。

次に、下線を引いた意思決定シートとスコアリングシートを見比べて、下線を引いた回答と同じ内容がスコアリングシートにあれば☑点を入れます。

もし下線部分の判断・行動がスコアリングシートに記載されていなければ、どのプロセスに当てはまるのかを評価者が判断してください。

スコアリングシートに記載してある項目は一例であり、評価されると考えられる判断・行動は無限にあるからです。

◆実際のスコアリングシートの活用方法

では実際の活用例を紹介しましょう。

採点スコアリングシート (sample)

No.	案件名	判断・決定能力	代替案・創造性	補足指示	対人能力	問題把握・情報収集	報告・連絡・相談	指示へのフォロー	スケジュール化 他の案件との関連
5	消防署査察の件	<input checked="" type="checkbox"/> 松岡代行に査察受け入れ準備の指示	宇野課長へ 当日松岡代行が対応することの連絡	<input checked="" type="checkbox"/> 前回指摘事項の原因と対策を報告指示	松岡への意識づけ	コンプライアンス遵守の意識欠如	部長へ指示の報告	前回の指摘内容の原因と対策の報告	案件6
		<input checked="" type="checkbox"/> 前回指摘事項の改善の指示	松岡へ、事前に宇野課長と対策をすり合わせるよう指示	案件18の自転車の置き場所の確認		危険物の管理状態の把握	総務課へのお礼と依頼の実施	消防署の再査察の結果の報告	案件18
		<input type="checkbox"/> 再発防止	当日宇野課長も査察に同行していただけないか確認交渉指示			課内の管理体制の見直し			
6	部長秘書からの連絡	<input checked="" type="checkbox"/> 課員への情報共有	他社の動向の情報収集	<input checked="" type="checkbox"/> ブレーキの同部品の出荷状況詳細を集計	清水へのお礼	ブレーキ部品使用量の回収の可能性大	他部署への情報収集の依頼	<input checked="" type="checkbox"/> 着任後、指示結果の報告	案件4
		<input checked="" type="checkbox"/> 本自転車と同部品使用機種の洗い出し	高田部長にサウスアイランド社に立ち寄り情報収集の依頼	<input checked="" type="checkbox"/> 上記集計後、部長へ報告		判断に必要な情報の収集			<input checked="" type="checkbox"/> 案件17
		<input checked="" type="checkbox"/> 光本自転車の回収の情報収集	試作品でのテストの指示	米国での事故の情報収集					案件6・16
7	南山からの意見	<input checked="" type="checkbox"/> 保留		<input checked="" type="checkbox"/> 相談までに現状の打開策を考えておくように指示	ねざらい	愚痴としてでなく提案として扱う			面談の明確な日程化
		<input checked="" type="checkbox"/> 着任後面談し話を聞く				電動自転車に対する知識不足			案件19

上記の受講者の場合は「判断・決定能力」に、点が多く「補足指示」もよくできています。

しかし「対人能力」や、本質的な問題をつかむ「問題把握・情報収集」にヌケモレが目立ちます。

つまり、実際の業務でも、人への配慮が後回しになる傾向や、表面的な問題の処理に偏る傾向があると言えます。

また「スケジュール化・他の案件との関連」にも点が少ないことから、この受講者は案件を単独として処理する傾向が強く、総合的に解決する視点が足りないと評価できます。

このように、人には思考のエラーやバイアス（偏り）があり、まず受講者が、自分の思考プロセスの弱点を知ることが、改善の第一歩と言えます。

そのような思考の偏りをできるだけ防ぐためには評価者も単に指摘をするのではなく、ほかの方の案件処理方法を受講者に紹介するなどして、受講者自身に気付かせることが重要なのです。

補足として、受講者全員の項目ごとの点を集計して平均を出すことで、その受講者の全体の中での位置付けが分かります。

インバスケットを用いた研修の進め方

では、インバスケット手法を研修で活用する場合、どのように行えば効果的でしょうか。

◆研修の目的を明確にする

インバスケット手法を用いて何を目指すのかを、明確にする必要があります。

インバスケット手法を活用することにより以下のメリットが考えられます。

- ・意思決定の質の向上
- ・情報処理力の向上
- ・主体者としての認識
- ・優先順位設定の実施による業務改善
- ・本質的な問題の発見
- ・課題形成力の向上
- ・対人関係力の向上

活用方法によっては、今までの研修とは全く違った成果を得ることができます。逆に活用方法を間違えると、時間の浪費にもなりかねません。

研修の目的として

「インバスケット法を用いて、〇〇の●●能力を開発（向上）し、■●な人材を育成する」

と、あらかじめ決めておくことが重要です。

◆どのようなインバスケット教材を採用するか

一概にインバスケット教材といっても、職層や目的によって、ふさわしい教材はかなり異なります。

アルバイト採用向けから経営幹部向けまで、さまざまな種類がありますので、職層と目的に合った教材の選定が大切です。

法人様向け各種教材一覧

http://www.inbasket.co.jp/corp_matter.html

◆研修の進め方

ここではインバスケット研修の進め方について具体的にご紹介します。

1. 受講者に「研修の目的とポイント」を理解させます
2. 受講者にインバスケットの考え方を説明します

説明のポイント

・インバスケットは一種のビジネスゲームであること

ルーツは 1952 年にプリンストン大学が空軍の人事教育研究所から依頼を受けて開発したといわれております。

習得した学習内容を実際に応用できるか試すために作られた、一種のビジネスゲームです。

「インバスケット」とは、和訳すると「未処理箱」という意味です。

・インバスケットでは架空の人物になりきることが大切であること

受講者は「受講者」としてではなく「ストーリー中の主人公」として案件処理を行うことが大切です。

これは、受講者がその立場（上位職）になった場合、どのようなスタイルで案件処理に臨むのかを評価するためです。

・インバスケットでは「優先順位」を付けることが重要であること

限られた時間と限られた情報の中で数多くの案件を処理しなければならず、その中には、すぐに処理をしなければならないものや、後でじっくりと解決すべきものなど、さまざまな案件が混在しています。
受講者には、優先順位を付けて案件を処理することが望まれます。

・インバスケットは結果に至るまでのプロセスを評価するツールであること

インバスケットでは案件処理の結果を評価するのではなく、結果に至るプロセスと考え方を評価します。従って、なぜそのように判断したのか、場合によっては、どのような情報からそのように判断したのかを受講者に、評価者に分かるように説明させることも重要です。

3. 試験を実施します

・受講者は極限のストレスの中で研修に臨んでいます

できるだけ研修に没頭できるような環境づくりが大切です。
インバスケット研修では、受講者は頭をフル回転させます。
従って、室内の温度はやや低めの設定が望ましいでしょう。

・私語、雑談、質問は禁止します

長時間の試験の場合、時には受講者同士がおしゃべりをすることもありま
す。ほかの受講者の妨げになるため、このような場合には注意を促します。
また、このような受講者は、実際の業務にも同様の傾向が見られる場合が
ありますので、評価の一つとして記録することをお勧めします。

・質問は一切受け付けません

回答の書き方や問題把握の仕方を含めて、受講者に判断させます。
トイレや飲食についての要望があれば、監督者の判断で許可します。

4. 試験終了後

研修で使用した教材を受講者が欲しがることが予想されますが、受講者には今回の研修成果と経験だけを持って帰ってほしいと告げ、原則として問題集は研修終了時に回収します。

ただし、受講者の事後学習として問題集を持って帰らせたいと講師がお考えになる場合は、弊社までご連絡ください。

試験終了後、各グループに分けて、次の事項をまとめさせます。

1. 優先的に処理をしなければならない案件はどれか（上位3案件ほど）
2. その案件に対する、管理者としての処理方法は何か
3. 舞台となる企業（組織）の抱える課題と中・長期的な対策は何か

このグループワークを通じて受講者は

- ・自分の案件処理の考え方と、ほかの受講者の考え方の違いに気が付く
- ・管理者としての立場を自覚する
- ・グループとして結果を出すための、対人関係調整力を養う

などの効果を得られます。単にインバスケ問題集を行うのではなく自らの案件処理方法を検証させて、正しい処理方法を学ばせることが効果的です。

5. グループ発表

ここでの発表はグループでの成果発表であることを踏まえてリーダーが行います。

例えば、各々の役割が明確になっているグループは組織活用力や方針管理能力が優れているといえます。

一方で、リーダーが自分個人の考えを発表しているグループは、十分に組織化されていないといえます。

6. 講師の講評

グループ発表を受け、講師から講評を述べます。

ここでは

- ・インバスケットには正解といえる解答が存在しないこと
- ・ただし、結果に至るプロセスにヌケモレがないかを検証することができること
- ・プロセスをコントロールすることで、結果をコントロールできること

を説明します。

次に、今回学習した、優先順位設定や他の案件との関連といった意思決定までのプロセスを、実際の業務に置き換えて実践いただくよう期待すると、受講者に表明します。

ここで、実際の業務への分かりやすい置き換え例を挙げて講評を述べると、受講者に活用の意欲を育てることができます。

他社の管理者の事例として、

- ・優先順位マトリックス
- ・スコアリングシート

を投映し、参考として説明をします。

7. 優先順位マトリックスについて

・優先順位を設定するためのツールであること

緊急度と重要度は「優先順位」を付けるための基準と捉えます。

そして緊急度・重要度の高、中、低を決め、マトリックスに分布させます。

これによって、各案件の性質が分かり、優先的に処理をするグループと、そうでないグループに分けることができます。

ポイントとしては、あくまで優先的に処理をしなければならない案件を決めるためのもので、正確に重要度・緊急度を設定するためのものではありません。優先順位設定は普段、業務では緊急度(時間軸)を中心に決定しがちです。

しかし、本来は重要度を重視した優先順位設定が必要ですので、それらを受講者に説明します。

8. スコアリングシートについて

まず受講者の回答を否定してはいけません。

なぜならそれは、受講者が今まで業務を行ってきた姿勢だからです。否定するのではなく、そのような考え方もあるのだと他の受講者に説明することが大切です。

そしてスコアリングシートの項目と、自分の案件処理の方法の違いを知ることが大事であることも説明しなければなりません。

スコアリングシートは各業界のリーダーの回答を行動ごとにリスト化したもので、その内容は企業の風土や価値観、職層によっても異なります。あくまでも目安としてご利用ください。

9. 案件処理や優先順位設定が明らかに異なる受講者への指導

時には人と違った価値観を持っていたり、特殊な業務に従事していた方などで、問題を見つける視点が管理者の視点とは異なる受講者がいます。

そういった場合、その受講者は問題中の管理者の視点になっていないことが多いため、管理者のスタイル、管理者とはどのような職務なのか、を認識させる必要があります。

また、判断の理由や行動の理由を論理的に説明させる方法もあります。