

株式会社 御中

「マネジメント能力の飛躍的な向上」

インバスケット  
全問評価 & 総合評価  
企画提案書

～全案件解説と全案件コメント&総合評価～

2021.4.15

有限会社オーバルマネジメント  
研修講師 藤本邦之

# インバスケットを全案件解説し、全案件評価する

アセスメント・センター・メソッド(ACM)という技法が日本に導入されて40年以上。

ACMはマネジメント力評価における最強の評価ツールです。

ACMの中核を成すのはインバスケット演習(未決箱演習=IB)です。

最強の評価ツールなら、取り組み方をマスターすれば、最強の育成ツールとなる。

私ども有限会社オーバルマネジメントは、このように考え、何年ものチャレンジと試行錯誤の末に「課長相当のインバスケットを用いて評価と同時に案件と取組みの解説を行い、マネジメント能力の飛躍的向上を成し遂げる」ことをテーマに「インバスケットの全案件評価＆解説」を商品化しました。

- インバスケットの実施は企業側でしていただき、そのIBを送付いただく
- ご送付いただいたインバスケットを当方で評価する
- 評価結果をマネジメント能力評価レポートとして実施企業に返却する

というものです。

➤ 処理した全案件にコメントのついた評価結果を返却する

という過去に日本ではどの研修会社も実施していない企画です。

ご検討のほど、よろしくお願ひ申し上げます。

# インバスケット全案件評価の用途禁止事項

このインバスケット全案件評価システムはマネジメント能力開発のために作りました。  
そのため、実施に当たっては

- 昇進昇格などの参考資料として使うことを一切禁じます。

仮に当社が知らないところで昇進昇格材料として用いられることがあっても、  
当社はその用途に対して一切の責任を負いません。

このことを前提と致します。

ちなみに、当社のアセスメントとしての評価は正確であると自負し、また、正確でありたいと努力をしています。

むろん、このインバスケット全案件評価においても正確な評価は下していきます。

しかし、見えないところで実施される今回の処理については、その正確性を最終的に担保することは難しいと判断します。

よって、繰り返しとなりますが、実施に当たっては

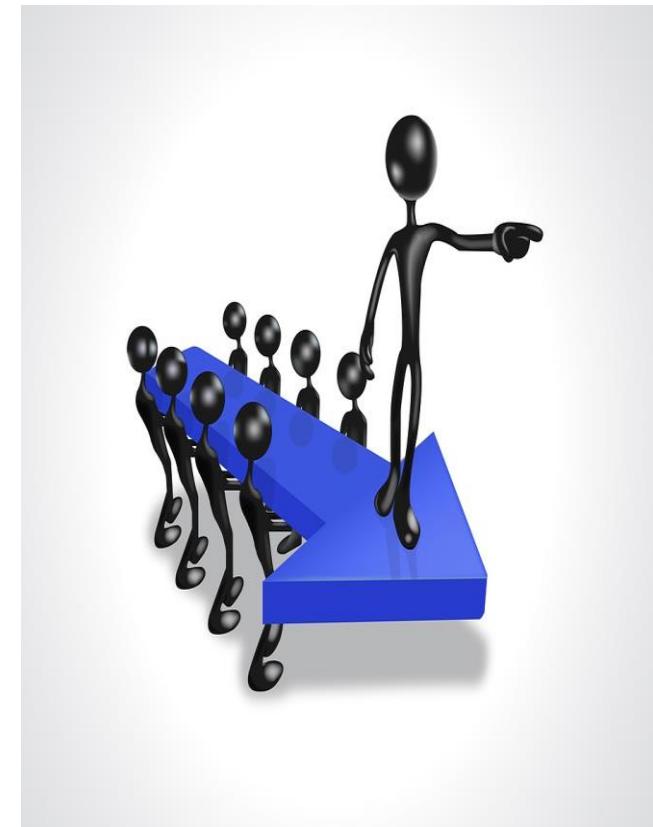
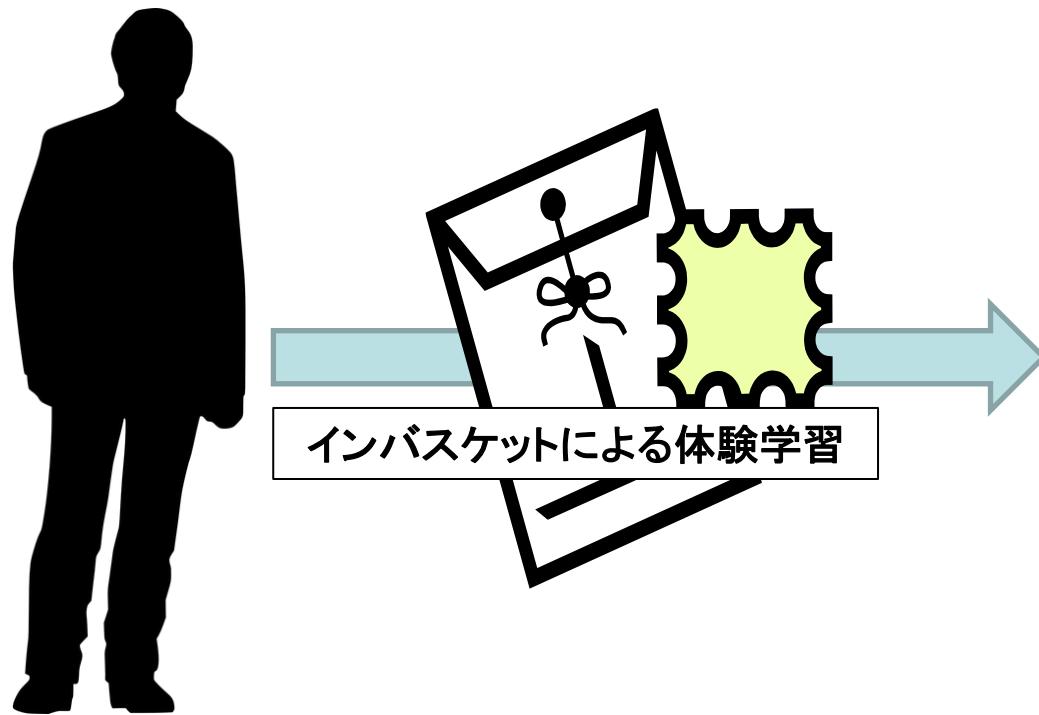
- 昇進昇格などの参考資料として使うことを一切禁じます。

といたします。

# 1. インバスケット全案件評価の対象

インバスケット全案件評価は、

- 管理職昇格前または現任管理職の方のマネジメント能力養成
  - マネジメントをイメージするためのツール
  - アセスメントセンター試験(ASM)の合格対策
- として使えます。



## 2. インバスケットを攻略してマネジメント力につける

インバスケット全案件評価をする理由、それはマネジメント力の強化です。

マネジメント力とは、経営目標・課題を達成するために皆を率いる力、です。

マネジメント力は自分で認識しづらく、認識できない以上、身に着けることも難しいです。

- 自分の行ったマネジメントを振り返ることができたら改善行動を引き出せる

これは間違いなく、マネジメント能力を伸ばします。

過去のアセスメント・センター・メソッドは評価をするだけで、その特性を能力を伸ばす方向には使っていませんでした。

「マネジメント能力を伸ばす」

この一点のために自分が行った処理  
全案件をその解説とともに振り返る  
企画を立案しました。

実際の実施者では大きな効果も得られています。

マネジメント力を伸ばすためのインバスケット。

これを実現しました。



### 3. インバスケット(IB)とは

インバスケットとは未決箱の意味を持つシミュレーション演習です。

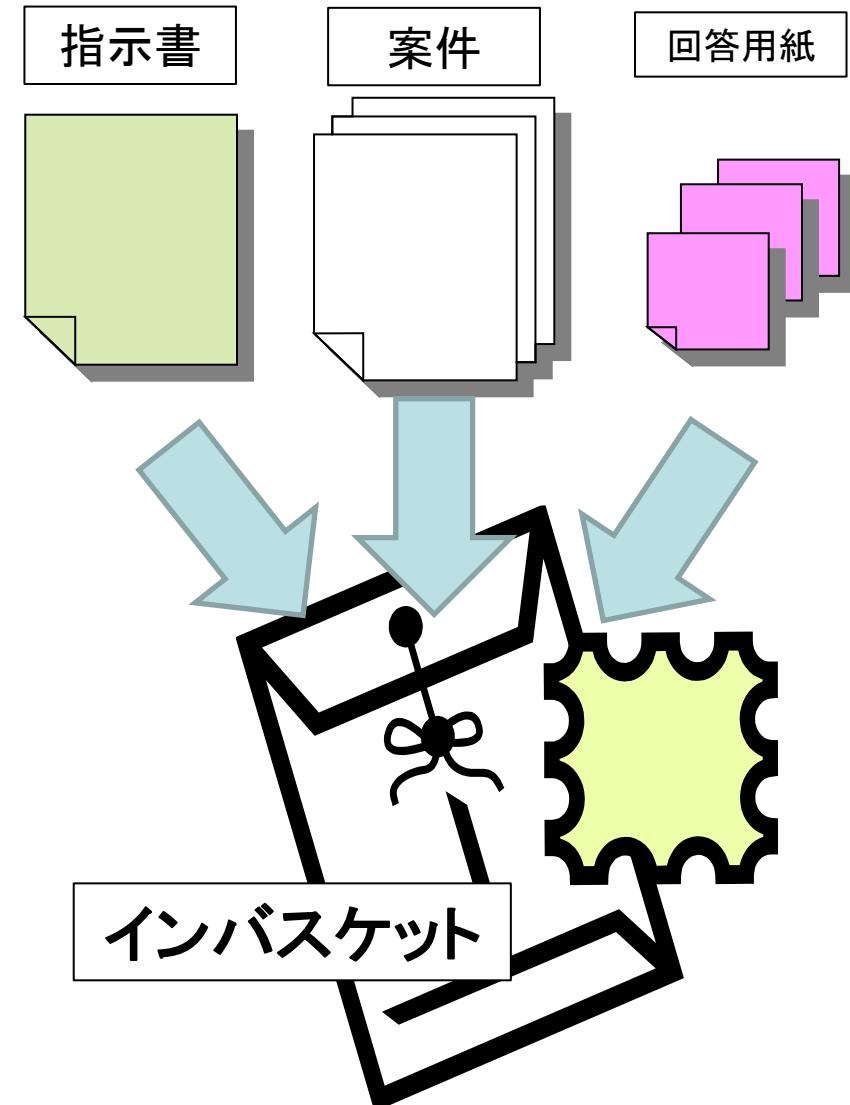
代表的な状況設定は、前任者と急遽交代するマネージャーが2週間程度不在となる間の職場に対して指示や依頼を出して動かすことを求められるものです。

リーダーシップ能力、マネジメント能力の評価のために作り出されたツールで、指示書と20～30件程度の案件と指示書、回答用用紙が封筒に同封されています。

受験者は文書でそれら案件の処理を行います。処理されたインバスケットは訓練された評価者によって評価され、受験者の能力が評価されます。

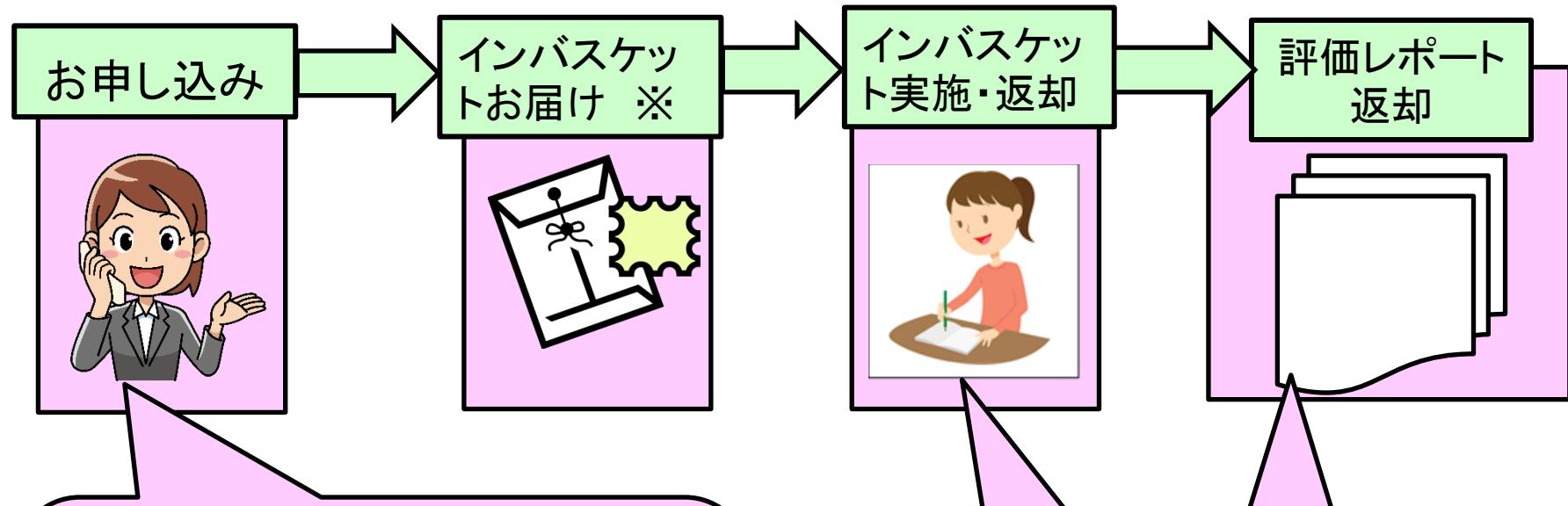
仕事をもとに設計されたインバスケットの処理は仕事の能力を測定するのに最適のツールと言われています。

インバスケットは多くの企業や組織においてマネージャーへの昇進昇格に必要なマネジメント能力の評価ツールとして幅広く利用されています。



## 4. お申し込みから実施まで

インバスケットをお届けし、実施後に返却いただき、評価をした後に、評価レポートとともに返却します。



お申し込みに際しては以下のことを  
必要とします。

- ◆ お申し込み書
  - 人数、お届け先、
  - インバスケット種類指定
  - 実施日、ご返却予定日
- ◆ 半額以上のお振り込み

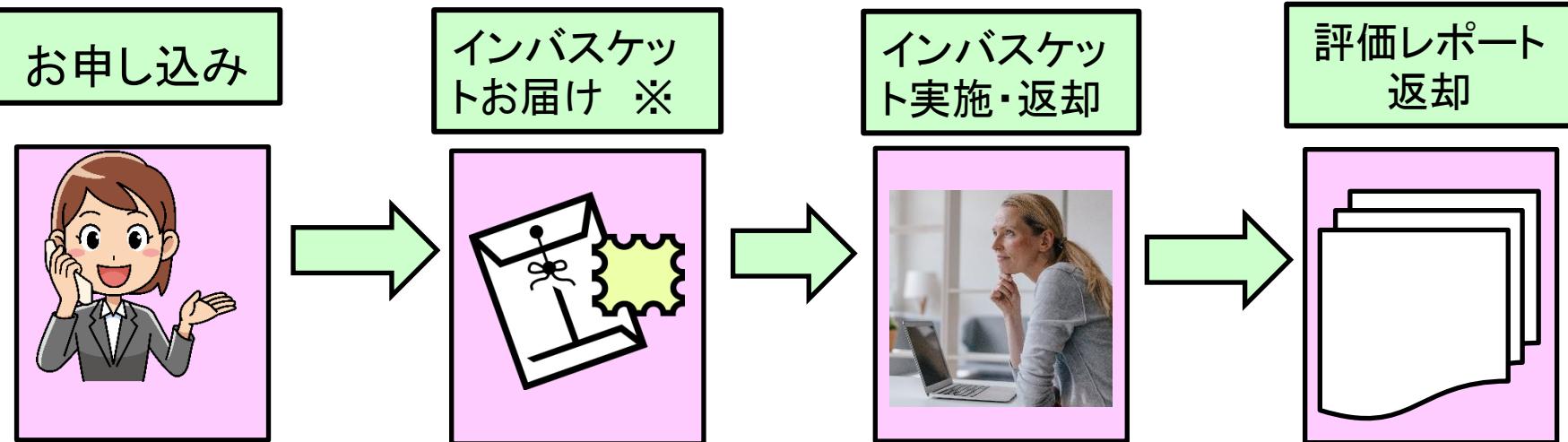
実施時には「イ  
ンバスケットの  
取り組み方」を  
ご覧頂き、実施  
してもらいます。

ご返却いただい  
た後、標準1ヶ  
月で評価レポー  
トを返却します。

## 4-②. インバスケットの実施方法

インバスケットの実施方法については、

1. インバスケットの提供は従来型の封筒に入った紙で行います。
2. 実施はメールでの返信とし、実施会社で取り纏めて当社に送っていただきます。
3. 使用済みのインバスケットは当社に実施会社で取り纏めて当社に返却します。
4. 当社から個人レポートを実施会社宛にPDFで送付します。
5. 不明点詳細はお問い合わせください。



# 5. インバスケットの実施

講師または実施の解説者がいないということで、インバスケットの受検に不安を抱く方もいらっしゃると思います。

そのような危惧にお応えして、当社は「インバスケット演習の取り組み方」を一人につき、一部付けています。

受検者は「インバスケットの取り組み方」で間違いなく取組みが出来ます。

**インバスケット演習の取り組み方**

有限会社オーバルマネジメント

インバスケット演習は「ある特定の人物になりきって課題に取り組み組む」という演習です。インバスケット演習は文章にて意思を伝え、心づもりを伝えるという作業をします。よって、あなたが行うすべての処理を書きで記述することが必要となります。あなたが書いたものだけがあなたが処理したものとみなされます。

文章による処理には二通りあります。通信文処理と心づもり処理です。

通信文処理は他者に何かを伝える処理です。指示や依頼、情報発信、報告連絡相談、通知などです。他者に指示や依頼、情報発信、報告連絡相談、通知文書を書く際は必ず宛先をお書きください。宛先は複数あっても構いません。

宛先のあなたの処理を通信文処理といたします。

書いた通文文書はメールだろうが郵便だろうが信書だろうがすべて相手に届くという前提とします。また、通文文書には見せませんが、着任後にやううとしたこと、心で思ったことも書いてください。この備忘録や感想を心づもり処理と呼びます。

心づもり処理も他者内の入れます。心づもり処理は宛先が無くて結構です。宛先が無い場合は、心づもり処理として扱います。

どちらの処理も封筒のポストイットに書いて貼り付けて、直接案件に書き込んでも構いません。また、案内の書面に書き込みをしても良いです。

以下に通信文と心づもりの封筒のポストイットの書き方の見本を載せます。

**宛先を書く**

宛先を書く

案件NO.を書く

通信文を書く

本多

発信者名

○●さま  
×△●◆※★○@×△●◆※★○  
◎△●◆●@○×△●◆※★  
○○×△●◆※★○  
★●○×△●◆※★○@○×△●◆  
◆※★○@

△●◆※★○@×△●◆※★○  
◎△●◆●@○×△●◆※★  
○○×△●◆※★○  
★●○×△●◆※★○@○×△●◆  
◆※★○@

**心づもり**

心づもりを書く

案件NO.を書く

通信文を書く

本多

発信者名

○●さま  
×△●◆※★○@×△●◆※★○  
◎△●◆●@○×△●◆※★  
○○×△●◆※★○  
★●○×△●◆※★○@○×△●◆  
◆※★○@

△●◆※★○@×△●◆※★○  
◎△●◆●@○×△●◆※★  
○○×△●◆※★○  
★●○×△●◆※★○@○×△●◆  
◆※★○@

（注）インバスケットとは「未決済」という意味であり、未処理の案件が15~30個ほど封筒に入っています。

（注）インバスケット演習では、すべての課題（案件）への取り組みを文章で書いて伝達する、という取り組み方をしてもらいます。

（注）文書の書き方ですが、以下のようお願いします。

- 指示や報告・連絡・相談、通知など誰かに何かを伝える際は宛先を書いてください。
- 着任後に自分やううする際や感想を書いては、宛先は不要です。

**※ 取組み手順と例**

**1. 準備**

- 袋から「指示書」「案件」「ポストイット」「ゼムクリップ」「振り返りシート」を取り出す
- 袋の所定の欄に日付とグループ名（インバスケット討議のグループ名）と名前（フルネーム）で書き込む
- 処理を開始する（開始時間を把握しておく）
  - 処理はできるだけ封筒のポストイットに書き込んで記録する
  - ゼムクリップは使いやすい用途が出来たら使う（使わないことと自由である）
- インバスケットの案件の用紙はチェックや書き込みをしても構わない

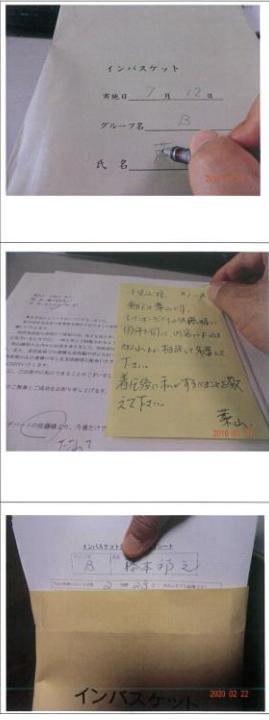
**2. 取り組み**

- 封筒のポストイットに書き込み、処理をしていく
- 誰かに何かを伝える際は宛先を必ず書く。その上で伝えたい内容を書く。
  - 宛先があるものはその人に届くものとする。よって、普通の文章の書き方でよい。ちなみに、伝え方が異なる際はその伝え方を同時に書いてもらえば、その伝え方で行くものとする。（例：親展、メール、CC、BCC、など）
  - 宛先がないものは「備忘録」「感想」として取り扱うものとする

**3. 終了**

- 案件処理が終りましたら、封筒の「振り返りシート」を記入して下さい。
- 封筒に入っていたものをすべて戻して終りました。指示書、案件（ポストイットを付けたまま）、余ったポストイット、振り返りシート、余ったゼムクリップ、を入れて封を閉じます。
- インバスケットを事務局（送ってきた部署や担当者）に返却します。

（注）インバスケットの封筒は、2020年2月22日

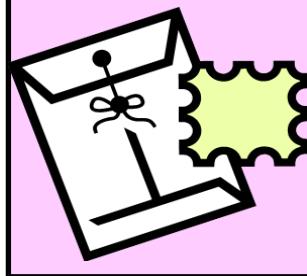


# 6. 当社インバスケットの種類

- 3つのインバスケットからお選びください。

繊維会社

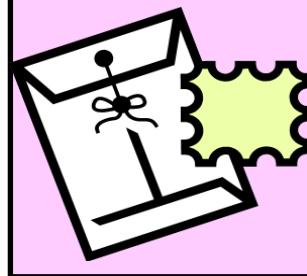
人事課長(制作中)



※誰にでも職務が理解しやすく、最もベーシックなインバスケットです。職場内の管理はもちろん、全社に影響を与える部門としての問題意識や構想力も問われます。

住設会社

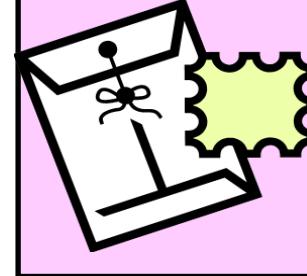
営業所長



※営業所長は職務が理解しやすく、人事課長の次によく使われる設定です。職場内を管理することと商品と顧客のマネジメントも問われ、数値を分析する力も問われています。

エネルギー会社

拠点長(制作中)



※なじみのある地域のエネルギーサービスをする会社を舞台に、現場をどう良くしていくのかをテーマに日々を管理していくことを問われます。泥臭い人間関係も出てくる設定です。

## ＜個別回答方式による回答にこだわる理由＞

当社インバスケットは個別回答方式で回答をしてもらっています。

全体報告書形式や回答一覧表形式を取らないのはなぜか。それは、ひとえに受検者の方の現実のマネジメントを評価したいからとなります。

現実のマネジメントは日々の口頭伝達やメールによる伝達で成り立っています。管理者の日々の行動から部下や組織は動きます。案件ごとに書いてもらう、入力してもらうのは、日々のマネジメントを再現するためです。報告書で格好良いことを言ってもそれが実施されるとは限りません。我々は受検する方の真のマネジメント行動を引き出したいので、個別回答方式を採っています。

## 7. ディメンション(評価項目)

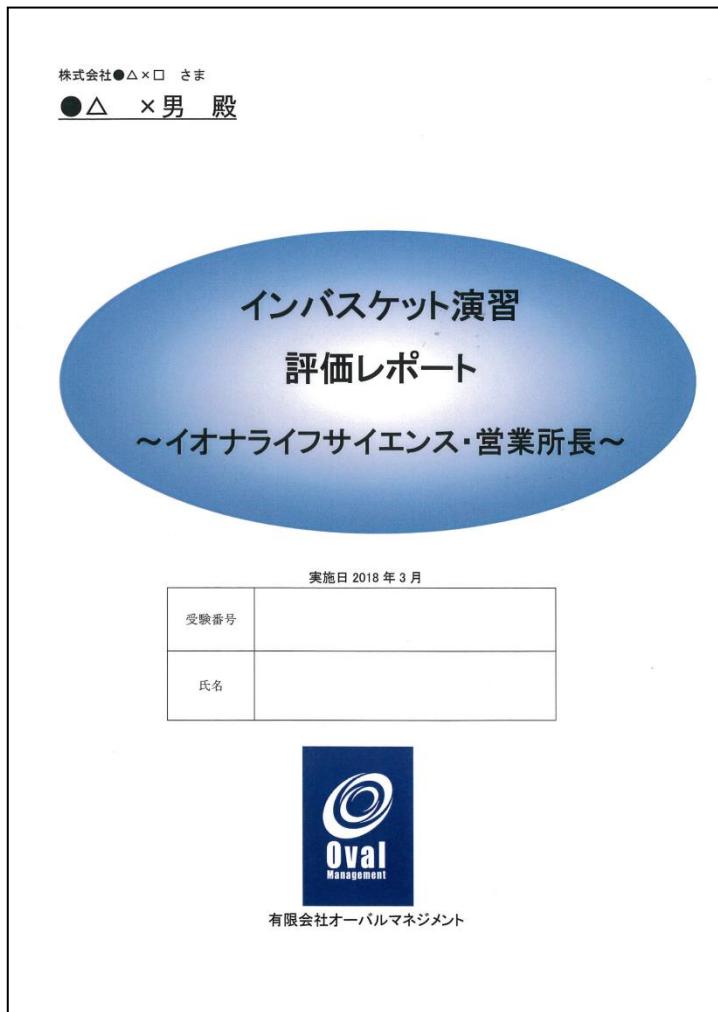
インバスケット評価でのディメンションは以下の通りです。

	ディメンション名	定義
資質 & 対 人 能 力	自立性	自身の信念や定見に基づいて行動する能力
	変革志向性	新しい取り組みを考え、かつ試みる能力
	文章伝達力	ものごとや考えを明確かつ効果的に表し、他者に正確に認識させる能力
	共感性	他者の気持ちや欲求を的確に感じとり、適切に反応する能力
問題 解決 能 力	要点把握力	ものごとを正確・迅速に認識し、ポイントとなることをつかみ取る能力
	分析・究明力	定性情報や計数情報を吟味し、本質的な意味や原因を見出す能力
	判断・立案力	客観的な視点から施策を検討し、効果的な結論を導き出す能力
	決断力	適切なタイミングで明快に決定を下す能力
組織 運営 能 力	目標・課題設定力	先行きを描き、実現に必要ななすべきことを見出して適切にテーマ化する能力
	計画具体化力	やるべき事柄を整理し、実行可能な形で組織化する能力
	人材活用力	人の持てる力を推し量り、育成も念頭に置きながら、適切に職務配分する能力
	コントロール	必要なルールの設定やルール遵守への働きかけで組織の秩序を作り上げる能力

# 8-1. インバスケット・レポート①特徴

当社のインバスケットレポートは過去にどの会社もやっていない特徴を備えています。

- 冊子で総評と個々の案件に対する評価を伝えます。
- 案件には軽く解説を入れており、マネジメントがるべき考え方を伝えています。



## 8-2. インバスケット・レポート②個別案件ごと

当社のインバスケットレポートが初めて実現したこと、それは個別案件へのコメントです。

- なぜ、自分がそのように評価されたのかがわかります。
  - マネジメントとしての考え方を理解します。

ここで案件の解説をしています。何が試されていたのか、マネジメントはどう考えるべきなのか、を知ります。

個別案件に対して、  
案件ごとの評価があり、メッセージを入れて評価の理由を説明しています。

## 8-3. インバスケット・レポート③総評

当社のインバスケットレポートの総評はA4の紙1枚にしっかりと書かれています。

● 個別案件に対するコメントと合わせて読むと自身の課題が見えてきます。

IBのみ評価のディメンション

ディメンション名	定義
自立性	自身の信念や定見に基づいて行動する能力
変革志向性	新しい取り組みを考え、かつ試みる能力
文章伝達力	ものごとや考えを明確かつ効果的に表し、他者
共感性	他者の気持ちや欲求を的確に感じとり、適切に
要点把握力	ものごとを正確・迅速に認識し、ポイントとなる
分析・究明力	定性情報や計数情報を吟味し、本質的な意味
判断・立案力	客観的な視点から施策を検討し、効果的な結論を導き
決断力	適切なタイミングで明快に決定を下す能力
目標・課題設定力	先行きを描き、実現に必要ななすべきことを見出して適切にテーマ化する能力
計画具体化力	やるべき事柄を整理し、実行可能な形で組織化する能力
人材活用力	人の持てる力を推し量り、育成も念頭に置きながら、適切に職務配分する能力
コントロール	必要なルールの設定やルール遵守への働きかけで組織の秩序を作り上げる能力

評価は個々の  
ディメンション  
ごとに行動評  
価の5点法で  
行います。

IBのみ評価の点数

評点	定義
5	ディメンションが求める特性を非常に強く示した
4	ディメンションが求める特性を強く示した
3	ディメンションが求める特性を適度に示した
2	ディメンションが求める特性を少しだけ示した
1	ディメンションが求める特性をほとんど示さなか

手短な文章  
で親身なアド  
バイスを送り  
ます。

株式会社●△×□ さま  
●△ ×男 殿

インバスケット管理傾向診断

2020年3月

有限会社オーバーマネジメント

ディメンション	評価	コメント
自立性	2	○ 職務の着実な進行を念頭に置き、手堅く進めていくことに持ち味があります。良いつなぎ役を務めることができます。また、命じられたことには確實に取り組んでいます。
文章伝達力	3	● ただし、主体的な意思の発露は控えめです。やや自分一人で動きがちであり、部下の活用に不足があります。現状維持や現在の状況を踏まえ、組織としています。
共感性	3	
要点把握力	4	○ ものごとを予断無く受け取ることができます。先を強調しています。
分析・究明力	3	● 目前の問題をどうするであり、組織の深部に潜む乏しいものにしています。
判断・立案力	4	
決断力	3	
目標・課題設定力	2	○ ものごとへの対応は組織の意思が確実に実行されます。遂行には事実を厳しめに復帰を図ります。
計画具体化力	3	● ルールを守ることだけが優先され、何を目指すのかが不鮮明です。難しいものが先送りされる傾向もあり、目指す姿の提示をしきれています。
人材活用力	2	
コントロール	3	

<アドバイス>

○ 事実に基づいてものごとを考えていく方であり、安心・確実な運営手腕を有します。この着実さをより生かすためには自分が主体となって問題提起していくことが必要です。

▶ 問題に対処することも大切ですが、そもそもこの問題はなぜ発生しているのかを積極的に考え、根本原因を除去することに努めてください。また、先行きを積極的に見通し、なりたい姿を描き、どうしたらなれるのかという具体論を打ち出しましょう。

\* 本評価はインバスケット演習だけを診断したものですが、したがって、対象者の管理能力すべてを診断したものではなく、あくまで参考の領域を出ないものであります。また、当該のディメンションについてもインバスケットという一方だけからの診断であり、実際の管理能力という側面から多少のずれが生じていることがあります。

## 9. 販売価格と契約<sub>(概要)</sub>など

販売価格には「インバスケット代金」「個人レポート料」を含めた価格です。「組織報告書はオプションで別料金となります。

販売価格	
一人当たり	33,000円 <small>(消費税10%含む。 2021年4月現在)</small> ／一人

※1社で20名が受験される際の  
お見積もり  
20名 × 33,000円 = 660,000円

- ◆ ご契約は弊社と実施会社様との間で行います。簡単な文書を取り交わします。
- ◆ 一人当たりの価格にはインバスケット式を含みます。
- ◆ お支払いは契約時に半額をお振り込みいただき、お振り込み確認後にインバスケットを受検人数分+1部(事務局予備)送ります。
- ◆ レポート納期は回答済みインバスケットをいただいた後に1ヶ月とします。レポート到着後に残額半分をお振り込みいただきます。
- ◆ 郵送費はインバスケットの行き・帰りとも実施会社様ご負担とします。
- ◆ インバスケットは事務局分を含めて全数ご返送いただき、未返却が生じた際は1部について2万円の料金を別に頂きます。

## 8-1. アセスメント・センター・メソッド(ACM)とは

ACMは職務遂行能力を評価する仕組みです。

具体的には

- 評価対象となる能力を表した「ディメンション」
- 能力を測定するためにACM参加者に取り組んでもらう「シミュレーション演習」
- 参加者の取り組みを観察し、記録し、評価する「アセッサー」

の3つで構成されます。

ACMは「その職務に就く前にその職務で求められる行動をどれだけ取れるのか」を測定することができます。

そのため、過去は主に管理職の昇進・昇格する前の昇格試験として用いられてきました。

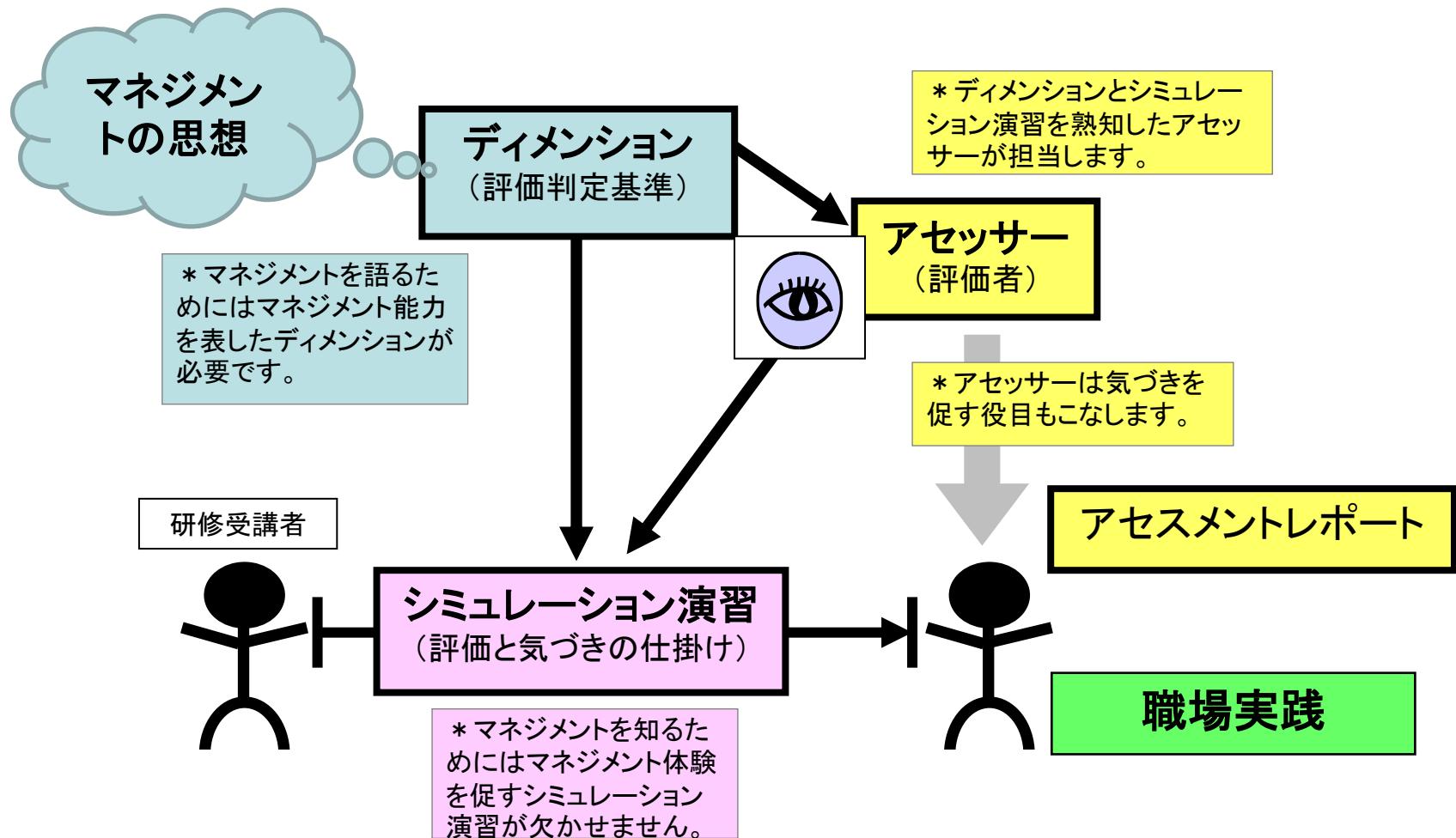
もちろん、昇格試験としての用途も大切ですし、果たさなくてはいけません。

しかし、当社は「ディメンションの持つ教育性」と「シミュレーション演習の持つ気づきを促す力」を重視し、ACM、特にインバスケットを使っての育成も昇進・昇格試験と同様のメインに据えたプログラム展開を行うこととしました。

人材育成に向けた当社の持つ意欲と専門性をいかんなく発揮していく取り組みです。

## 8-2. ACMのアセスメント・トライアングル

ACMでは、ACMを構成するディメンション、シミュレーション演習、アセッサーの3つの関係をアセスメント・トライアングルと呼んでいます。  
概念図は以下の通りです。



## 8. お問い合わせ先／お申し込み先

有限会社オーバルマネジメント

〒188-0011

東京都西東京市田無町2-14-9-501

代表取締役 藤本邦之

TEL 042-497-6689