

「マネジメント能力の飛躍的な向上」

インバスケツ 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asket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asket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、よろしくお願い申し上げます。

インバスケツト全案件評価の用途禁止事項

このインバスケツ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、このインバスケツ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

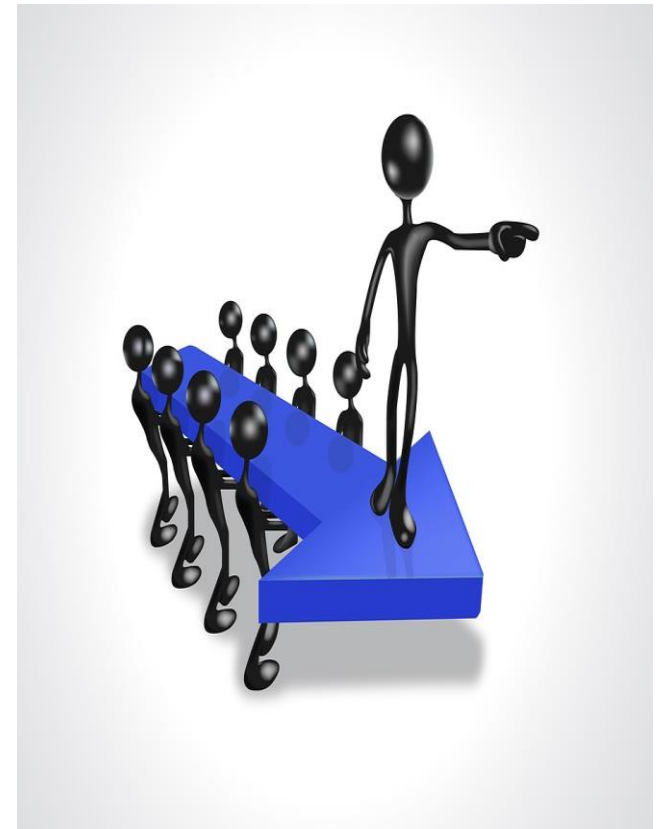
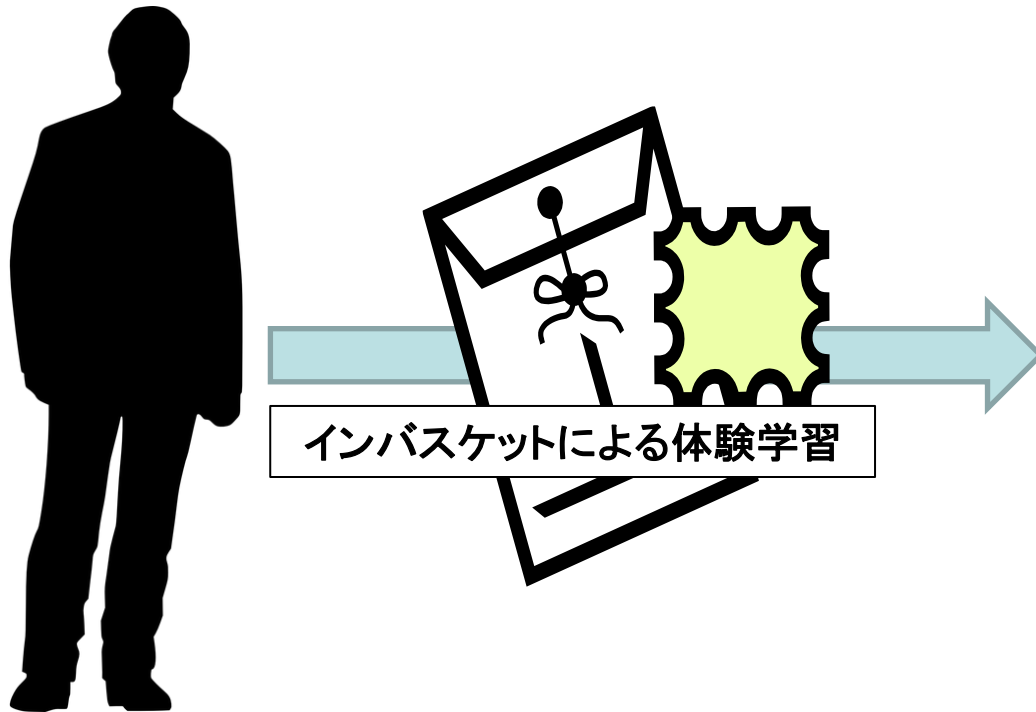
●昇進昇格などの参考資料として使うことを一切禁じます。

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. インバケットを攻略してマネジメント力をつける

インバ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ケット。

これを実現しました。



3. インバスケッ(IB)とは

インバスケッとは未決箱の意味を持つシミュレーション演習です。

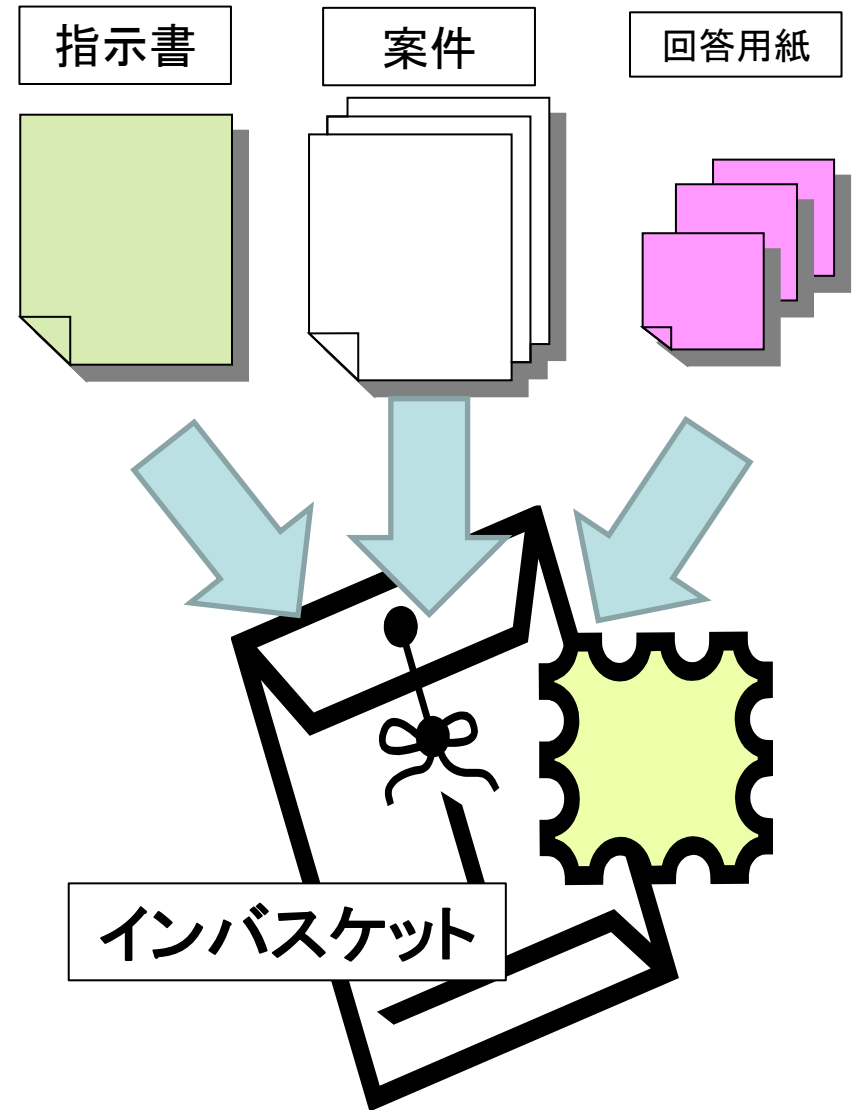
代表的な状況設定は、前任者と急遽交代するマネージャーが2週間程度不在となる間の職場に対して指示や依頼を出して動かすことを求められるものです。

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。

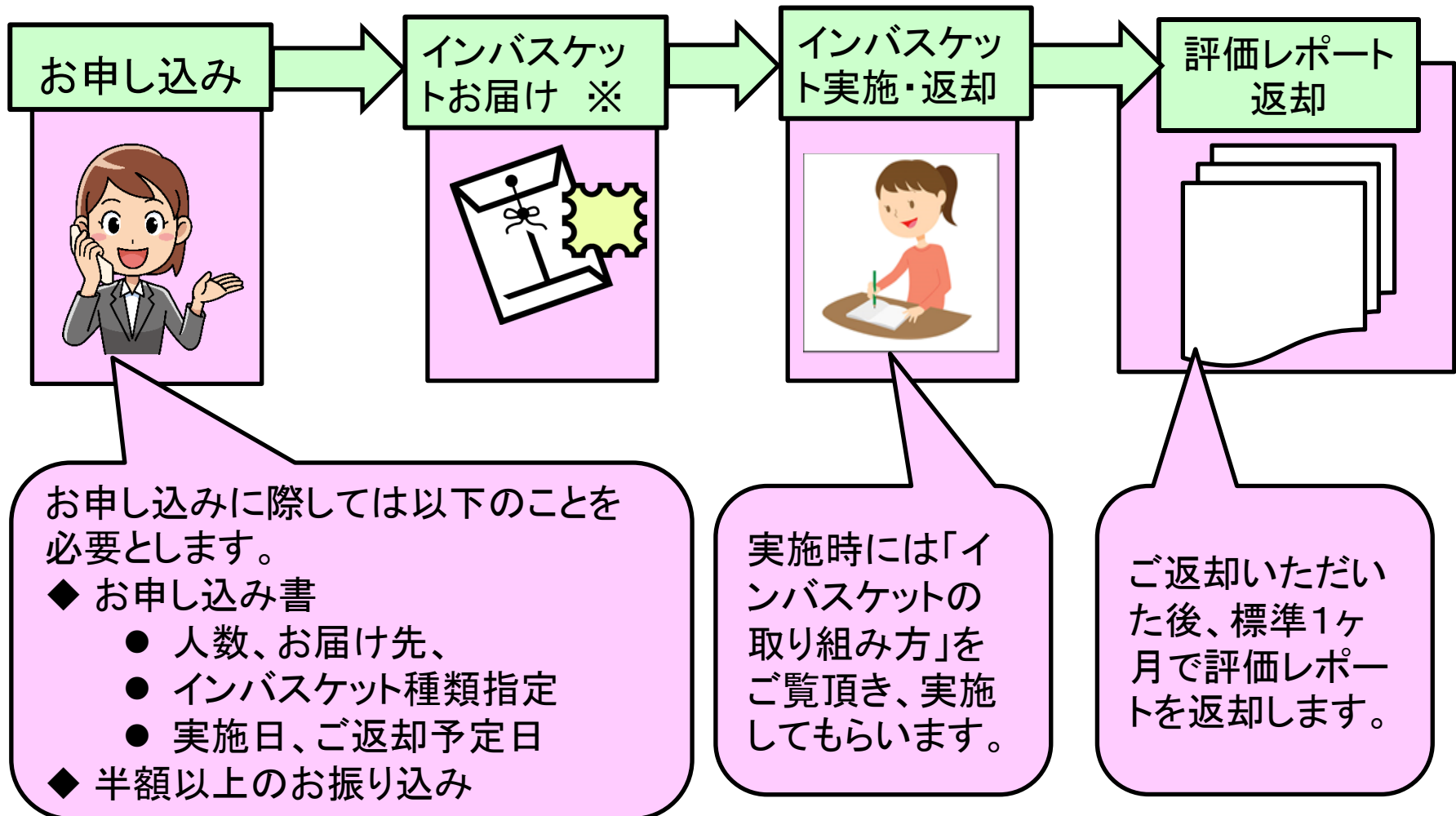
仕事をもとに設計されたインバスケッの処理は仕事の能力を測定するのに最適のツールと言われています。

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

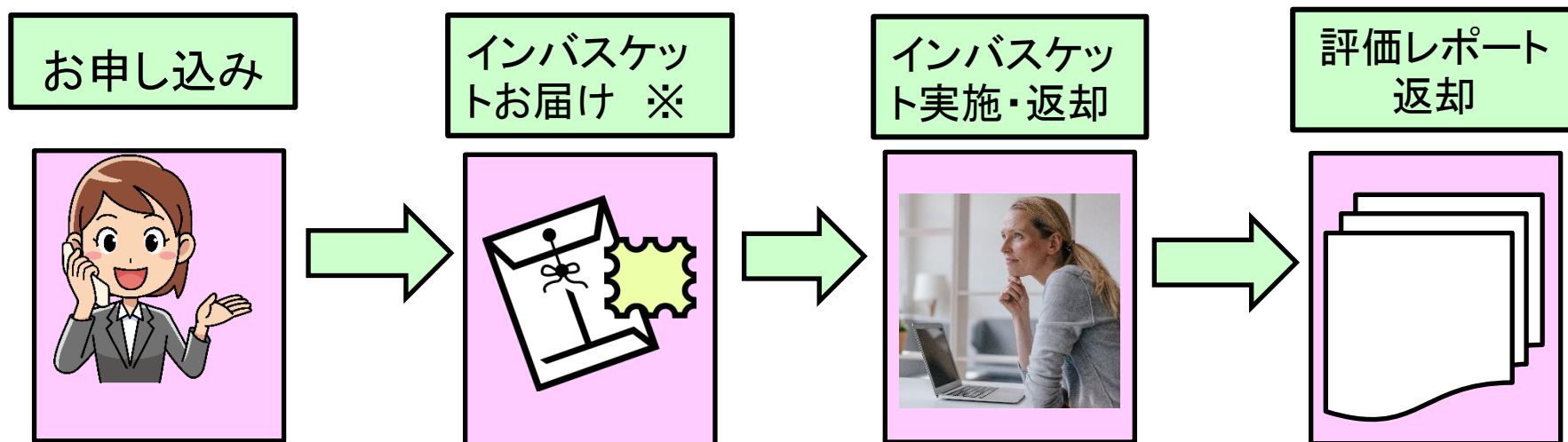
インバスケットをお届けし、実施後に返却いただき、評価をした後に、評価レポートとともに返却します。



4ー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「インバスケッド演習の取り組み方」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」で間違いなく取り組みが出来ます。

インバスケッド演習の取り組み方 有限会社オーバルマネジメント

インバスケッド演習は「ある特定の人物になりきって課題に取り組み」という演習です。インバスケッド演習は文章にて意思や考え、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手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なります。

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、通知通信文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。

宛先のある処理を通信文処理といたします。

書いた通信文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、通常は表には見せませんが、着任後にやろうとしたこと、心で思ったことも書いてください。この偏見録や感想を心づもり処理と呼びます。

心づもり処理も処理の内に含まれます。心づもり処理は宛先が無く結構です。宛先が無い場合は、心づもり処理として載ります。

どちらの処理も同封のポストイットに書いて貼り付けても、直接案件に書き込んでも構いません。また、案件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同封のポストイットへの書き方の見本を載せます。

<通信文>

宛先を書く

●さま

●案件NO.を書く

●通信文を書く

●本多

●発信者名

<心づもり>

●案件NO.を書く

●心づもりを書く

● インバスケッドとは「未決箱」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。

● インバスケッド演習では、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います。

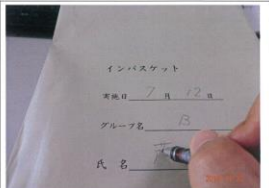
● 文章の書き方ですが、以下のようにお願いします。

- 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。
- 着任後に自分でやろうとする際や感想を書く際は、宛先は不要です。

※ 取り組み手順と例

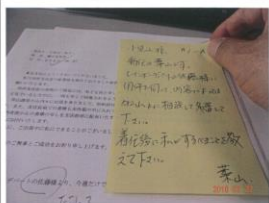
1. 準備

- 1) 袋から「指示書」「案件」「ポストイット」「ゼムクリップ」「振り返しシート」を取り出す
- 2) 袋の所定の欄に日付とグループ名(インバスケッド討議のグループ名)と名前(フルネーム)で書き込む
- 3) 処理を開始する(開始時間を把握しておく)
 - 処理はできるだけ同封のポストイットに書き込んで処理する
 - ゼムクリップは使いたい用途が出来たら使う(使わないことも自由である)
- 4) インバスケッドの案件の用紙はチェックや書き込みをしても構わない



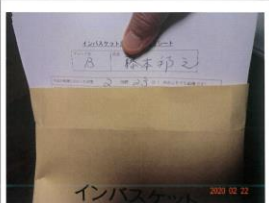
2. 取り組み

- 1) 同封のポストイットに書き込み、処理をしていく
- 2) 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
 - ① 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、伝え方があ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)
 - ② 宛先がないものは「偏見録」「感想」として取り扱うものとする



3. 終了

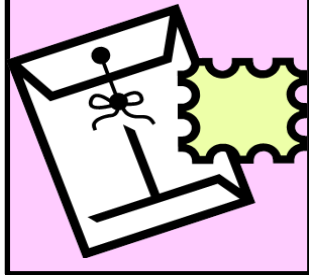
- 1) 案件処理が終わりましたら、同封の「振り返しシート」を記入してください。
- 2) 封筒に入っていたものをすべて戻して終了です。指示書、案件(ポストイットを付けたまま)、振り返しシート、余ったゼムクリップ、を入れて封を閉じます。
- 3) インバスケッドを事務局(送ってきた部署や担当者)に返却します。



6. 当社インバスケットの種類

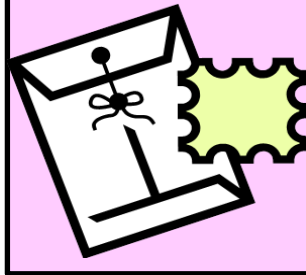
- 3つのインバスケットからお選びください。

繊維会社
人事課長(制作中)



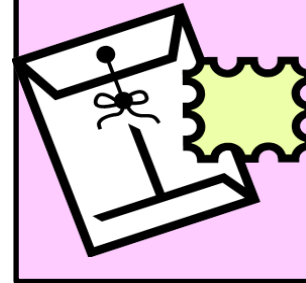
※誰にでも職務が理解しやすく、最もベーシックなインバスケットです。職場内の管理はもちろん、全社に影響を与える部門としての問題意識や構想力も問われます。

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、個別回答方式を採用しています。

7. ディメンション(評価項目)

インバスケツ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・レポート①特徴

当社のインバスケッ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、マネジメントがすべき考え方を伝えています。

株式会社●△×□ さま

●△ ×男 殿

インバスケッ演習 評価レポート

～イオナライフサイエンス・営業所長～

実施日 2018 年 3 月

受験番号	
氏名	



有限会社オーバルマネジメント

8-2. インバasket・レポート②個別案件ごと

当社のインバ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。

案件 1： 栗田さんからの情報提供

～情報は他の情報とぶつけることで真の姿を現す～

1. 基本情報

氏名: 栗田 大輔

性別: 男性

年齢: 35歳

職業: 会社員

住所: 東京都中央区

連絡先: 03-XXXX-XXXX

<案件1の注目点>

案件1は栗田さんが揃えてくれた基礎情報案件である。

A: 2.挨拶と相談、B:組織図、C:諸指標、D:地区別売り上げ実績、E:1月予定表、F:地区担当者と正社員のプロフィール

この案件自体に組織の情報を掴む情報の色々が入っている。

前述したようにDとFを組み合わせて見れば、出身母体を掴み取った営業が読み取れるし、各自のプロフィールも読み取れるし、生活装備品が商業ビルに食い込みきれていない状況もわかる(1-C)。

しかし、多くの回答に見られる特徴は、1-Aにお礼返しとか、相談のあった榎野様に出社後と伝えて、というものである。

他の案件への処理を見ないといとどれだけこの1案件を活かしたのか、わからない間はあまる。

いきなり何かをしようとするのではなく、置かれた状況をどれだけ掴むのか、掴んでから動くべきを付けた。

あなたの回答の
評価

この案件でのあなたの回答は以下のように評価されています。

＜メッセージからのメッセージ＞

☆ この案件では、ほとんどチェックマークがついておらず、どのように読み取ったのかを判断できませんでした。他の案件にどれだけ案件 1 の情報が反映されたのかを讀もうとしましたが、他の案件も目の前のことに注力されており、反映されたとはいえないものとなっています。それを前提に以下のように評価しました。

ディメンション	自立性	変革志向性	文章伝達力	共感性	要点把握力	分析説明	判断立案力	決断力	目標課題設定力	計画具体化力	人材活用	ジトウロ
評価	×					×			×			

◎…大変強い行動力、○…強い行動力、△…どちらとも言えない行動力、×…弱い行動力

3

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・レポート③総評

当社のインバスケッレポートの総評は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
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、他者に伝わる能力
	共感性	他者の気持ちや欲求を的確に感じとり、適切に対応する能力
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見出す能力
	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
	人材活用能力	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	必要なルールを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

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った

株式会社●△×□ さま

●△ ×男 殿

インバスケッ管理傾向診断

2020年3月
有限会社オーバルマネジメント

	ディメンション	評価	コメント
資質 & 対人能力	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実に取り組んでいきます。 ● ただし、主目的の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、部下の活用には不足があります。現状維持や現在の取り組みをしています。
	文章伝達力	3	
	共感性	3	
	要点把握力	4	
問題解決能力	分析・究明力	3	○ ものごとを予断無く受け入れ、先を選択し、先を確保しています。 ● 目の前の問題をどうするかで、組織の深部に潜るのを好まない傾向があります。
	判断・立案力	4	
	決断力	3	
	目標・課題設定力	2	
組織運営能力	計画具体化力	3	○ ものごとへの対応は組織の意思が確実に実行されます。逸脱には事実を厳しく指摘します。 ● ルールを守ることが優先されており、何を目標とするかが不鮮明です。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ずにいます。
	人材活用能力	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、どうしたらなるのかという具体論を打ち出しましょう。

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。

カテゴリーごとに強みと弱みを書き分けます。

手短な文章で親身なアドバイスを送ります。

9. 販売価格と契約^(概要)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 ^(消費税10%含む。) 2021年4月現在)／一人

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

- ◆ 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一式を含みます。
- ◆ 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」を測定することが出来ます。

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。

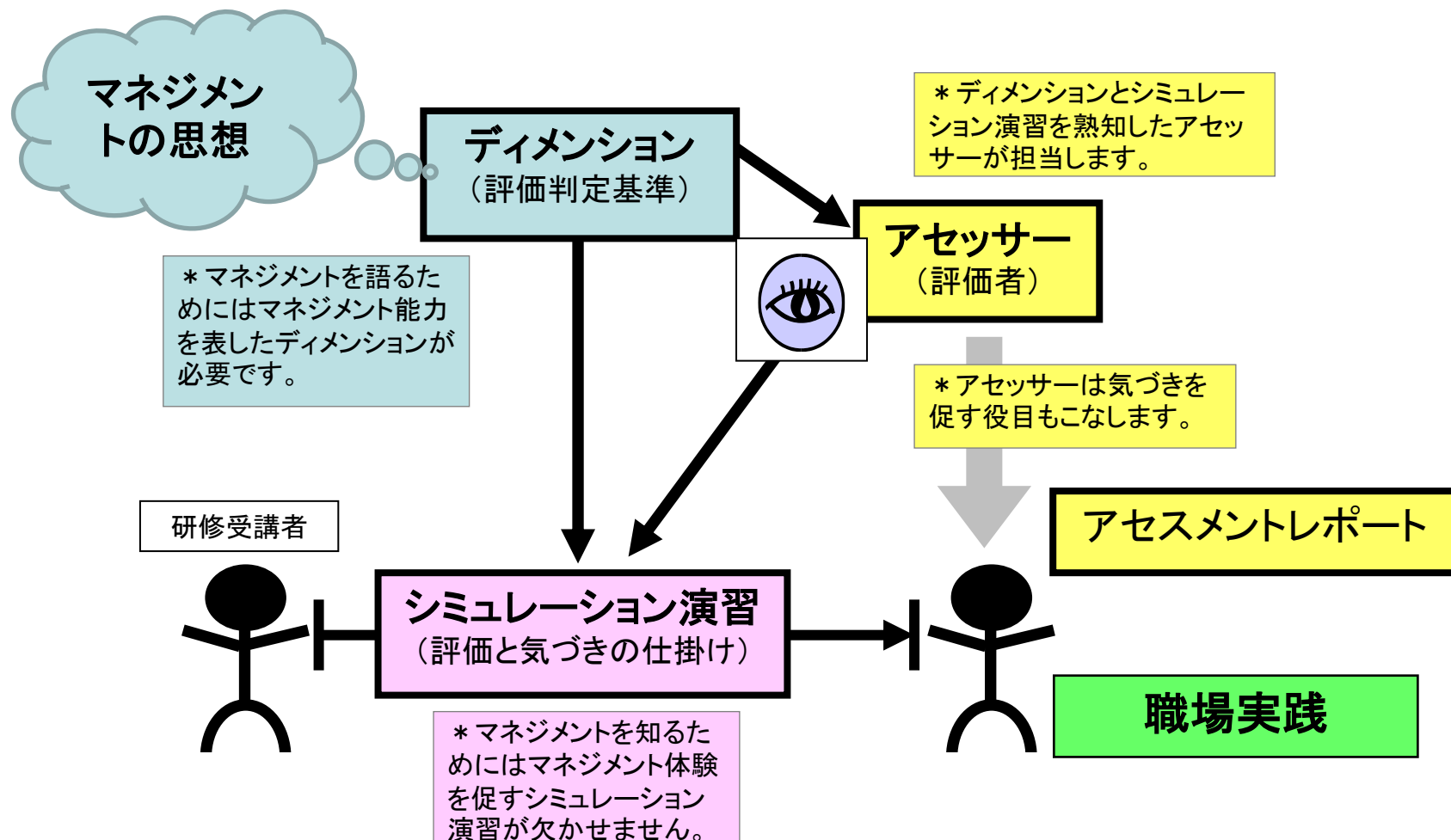
もちろん、昇格試験としての用途も大切ですし、果たさなくてははいけません。

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つての育成も昇進・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に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