

はじめに

インバケットセミナー・研修を受講される皆様、インバケット研修へようこそ。
研修が始まる前に、以下の事項を理解してセミナーに臨んでください。

●研修の目的を明確にしよう

インバケット研修は、参加するだけでは何も得ることができない場合があります。
せつかくあなたの大切な時間を使いますので、大きな成果を得て帰っていただくために、講師も精一杯講義を進めさせていただきますが、なにより、あなたがこの研修で何を得るのかという目標を立てることが大事です。

インバケット研修は、あなたがふだんの仕事で悩まれている課題や、ウィークポイントを克服するには、うってつけの研修です。ぜひ、日ごろの課題を明確にして、さらに成果の出る仕事の進め方や判断方法を身に付けましょう。

例えば

- ・いつも仕事が時間通りに終わらない
- ・トラブルの時におろおろしてしまう
- ・職場の人間関係がうまくいかない



などの問題があれば、インバケットを通じて
これらの問題を克服することを目標に設定して、研修に臨みましょう。

ただし、漠然と目標設定をすると、漠然とした成果に終わることがあります。
そこで具体的に、この研修で何を得るのかを明確にしましょう。



●成果の上がる研修の心構え

1. 自ら学ぶ姿勢を持つ

後ほど講師から説明がありますが、インバケットには絶対的な正解がありません。
だからこそインバケットでは、自分の判断や仕事の進め方の癖に気付くことが大事になります。
もし、この研修に絶対的な正解があるとするならば、ご自身の弱いところに気付き、それを修正するための行動を見つけることです。

この研修は、講師や周りから答えを教えてもらうものではありません。

自分自身で自分自身のスタイルを見つめ直し、グループのメンバーや講師の考え方と比較をして、ご自身の癖を見つめていただくことで、初めて得るものがあります。

ですから、自ら学ぶ姿勢が大事なのです。

2. 周りのメンバーとの関係

この研修が企業内で開催される場合、受講者の中にはお知り合いの方もいるでしょうし、ひょっとするといつも一緒に仕事をする同僚や上司の方もいらっしゃるかも知れません。また、公開型セミナーでしたら、まったく知らない方や、異なる業種や役職の方もいることでしょう。

どちらにしても、研修の間は同じ学びの場で学ぶ仲間です。

どれだけ親しいとしても、社会人として最低限のマナーとルールは守りましょう。

特にインバケットでは個人の価値観や嗜好に触れるワークもあり、些細な言動が相手を傷つけてしまうことがあります。

お互いが素晴らしい学びを得るためにも、以下のことは気を付けましょう。

*一人ひとりの話を尊重する。

判断に正解はありません。従って、否定から入るのではなく、相手の話を肯定する姿勢で聴きましょう。

*知り得た情報は他で話さない。

グループワークで知り得た情報などは、個人情報や企業内情報を含みますので、この部屋内だけに留めましょう。そうすることでお互いの安心感が生まれ、さらに学習効果が上がります。

*パーソナルネットワークを作る。

インバケットは研修中だけのものではありません。研修後も継続してトレーニングし、実務に生かすことこそが大事です。

そのためには、お互いに成長し続ける仲間が、大きな助けとなります。

特に異業種など、ふだん交流がない受講生とは、積極的に名刺交換などをしましょう。

3. 講師との関係

講師は全員の学習度をみて講義を進めます。

ですので、時には分かりにくい時や、ペースが速い時もあるでしょう。

その時は休憩時間や質問時間に、勇気を出して声を掛けましょう。

正解がないインバケットですが、講師は多くの受講生を指導しています。

その経験から、きつと的確なアドバイスをしてくれるでしょう。

ずっともやもやして時間を過ごすより、ほんの少しの勇気を出して、質問をしてみてください。

また、講義終了後は、質問したい受講生が多くなります。

比較的ゆっくり時間のとれる、お昼休憩などを狙うといいでしょう。



●100の知識より1の行動

あなたはこれからインバケットを使って、多くの気づきを得ることでしょう。新しい知識を得ることもあるでしょう。

しかし、いかに多くの気づきや知識を得ても、行動を変えなければ何も変わりません。

研修は自分を変える絶好の場です。

今得た知識をすぐに使ってみましょう。

また、行動を変えることで初めて分かることもあります。

例えばグループのメンバーに、コミュニケーション方法を変えて接してみるなども、積極的にするといいでしょう。

研修の場は、自分を変えることのできる絶好の場だからです。

●守破離の気持ちで

守破離とは、日本古来の武道などでの、学習法としての順序を表した言葉です。

まず「守」とは型を守るということです。例えば判断の方法や、問題解決の方法の基礎を学んで、その通りにやってみるということです。

最初から我流を取り入れると、最後になって成果に繋がらないこともあります。

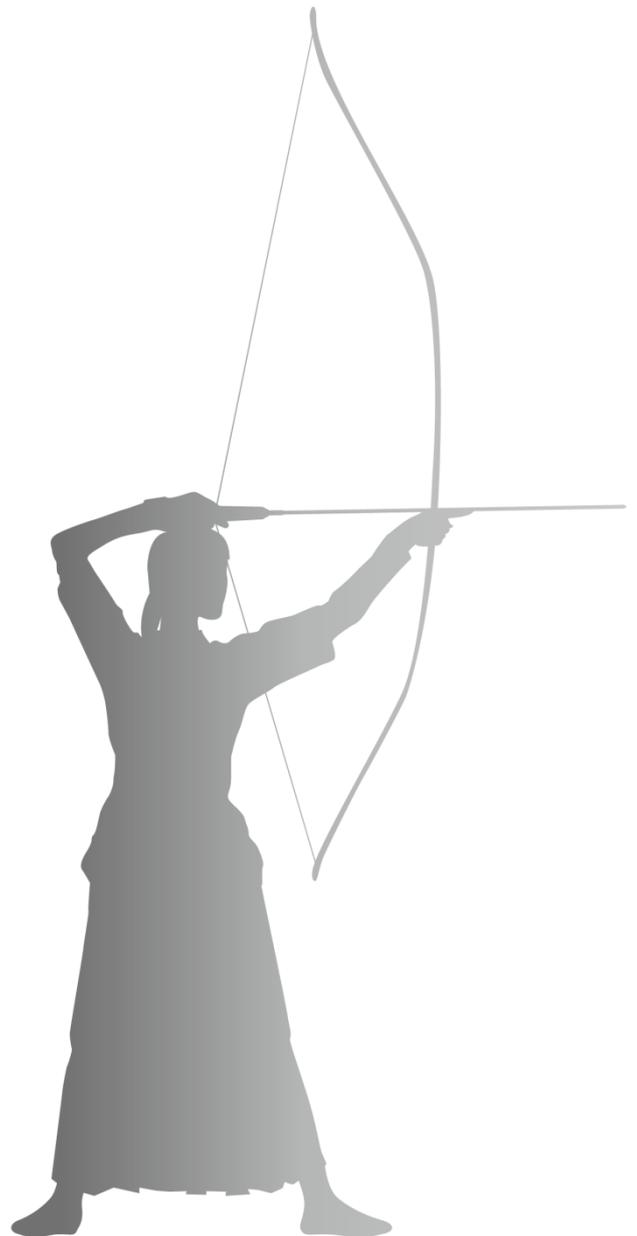
「破」は守で学んだ型ができて、さらにそれを越えるように、自分流にアレンジしてみることです。

つまり、知り得た知識を応用したり、自分流の変化を加えることです。

最後に「離」ですが、自分が成果の出る方法を身に付けて、それを確立することです。

成果にぶれがあるということは、基本がぶれているか、自分流のやり方がまだ確立されていないという恐れがあります。

いずれにしても基本を身に付けて、その上で自分に当てはめて、自分流のベストな方法を確立することが、大事なのです。

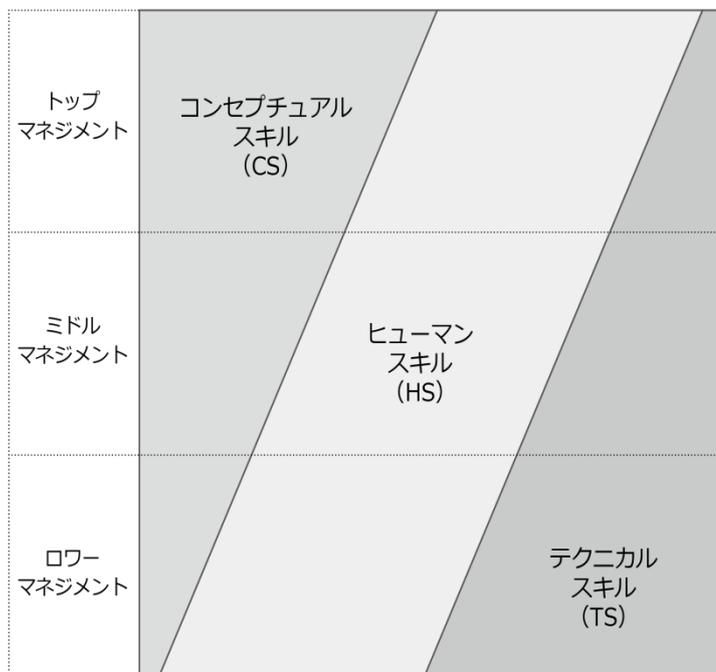




インバスケツト
かんたん基礎知識

○当研修の狙い

インバスケットを用いて、あなたの判断スタイルや仕事の進め方などを見つめ直し、マネジメント力の向上を図ります。



カツツモデルは、階層別のスキル配分イメージを表しています。

図のとおり、HS は階層にかかわらず存在していますが、CS は職位が上位になればなるほど配分比率が多くなり、逆に TS は比率が少なくなります。

このことから、上位職には CS・HS を求められる割合が多くなるのが分かります。

つまり、インバスケット・トレーニングとは、これからあなたが上位職を目指す上で必要な、コンセプチュアルスキル (CS) と、ヒューマンスキル (HS) を、強化するトレーニングなのです。

図：カツツモデル

○インバスケットとは

インバスケットを直訳すると「未処理箱」です。インバスケットとは、制限された時間内に架空の立場となって、より精度高く案件処理を行う演習です。

○インバスケットの歴史

インバスケットは 1950 年代前半に、米空軍の教育研究機関で活用されはじめたトレーニングツールです。その有効性が評価され、現在では広く民間企業にも採用されています。日本の大企業の多くでも、管理者やリーダーの選抜教育ツールとして活用されてきました。

特にここ数年は経済環境の厳しい変化や、組織のフラット化による管理者の管理範囲広域化など、一般企業の管理者やリーダーにも、より高い職務遂行能力が求められています。

これにより現在の日本では、大企業のみならず中小企業や官公庁など、多くの企業や団体にインバスケットが導入されています。

○インバスケットの特徴

1. 舞台となる職種、職位

インバケットでは、受講者が実際に従事している業界とは異なる業界を舞台とし、現在の受講者の職位より上位の職位の主人公になりきって、案件処理を行うといった設定が一般的です。

例えば、現在ホテル業界で働いていらっしゃる支配人の方であれば、大手製造業界本社の本部長という設定の主人公になりきって案件を処理する、または現在、建設業界で役員として活躍されている方であれば、広告業界の経営者になりきって案件を処理するといった具合です。

仮に、現職と同業、同職位の環境設定であると特定の受講者に有利になったり、その業界特有の問題解決法や専門技術による解決策が回答され、受講者自身の能力を正確に評価することが難しくなります。

全く未知の状況の中でこそ、本来受講者が持っている能力やスキルを引き出すことができるのです。

2. 無理のある時間設定

ビジネスにおいて時間は大切な資源です。従って、限られた時間の中で最大の成果を上げることが、望まれます。特にマネジメント層には多くの案件が突発的に降りかかるため、優先順位を付けて案件を処理することが望まれます。

インバケットでは、すべての案件を処理するには無理のある時間設定にすることで、受講者の優先順位の付け方を評価するのです。

3. 案件を直接処理できない制約がある

インバケットでは、主人公自身が直接、問題の対応に当たることはできず、適任者に、**指示や依頼を行うという形での案件処理**が必須となります。このため例えば、明日から 1 週間の海外出張などの予定があり、出発まであと 1 時間しかない、などの設定が与えられます。

つまり、自分自身が直接案件を処理できない制約があるために、部下や周りの組織を活用して案件処理を行わざるを得ないのです。

マネジメント層には、自分自身が動いて成果を出すのではなく、部下や組織を活用して成果を出すことが望まれています。

インバケットではこのような状況下で、受講者がどのように部下や組織を活用できるかを評価するのです。

4. 絶対的な正解はない

インバケットには絶対的な正解はありません。なぜなら、インバケットでは、案件処理の結果ではなく、**結果に行き着くまでのプロセスを評価するからです。**

例えば、ある情報に対してどのような問題を感じてどのような仮説を立てたのか、などの行動を評価します。従って、このように回答すればスコアが上がるといった回答のテクニックや、事前にビジネス書で得た知識を記入する、などの対策は意味を成しません。

○インバスケットで得られる効果

1. 優先順位設定力の向上

インバスケットでは、限られた時間の中で多くの案件を的確に処理することが求められるため、重要案件を抽出して重点的に処理を行う必要があります。

このため必然的に、物事に優先順位を設定して考える習慣と、あるべき優先順位設定の考え方が身に付きます。

2. 問題解決力の向上

問題解決力とは本質的な問題を発見し、解決のための仮説を立て、その仮説を裏付けるための情報を収集し、問題解決に向けた明確な意思決定を行う能力です。

普通なら見逃してしまうような、目に見える問題の背景に潜む本質的な問題を発見する能力や、その問題を解決するに当たってのプロセスを重視するインバスケットの考え方を身に付けることで、現実の問題解決力の向上が期待できます。

3. 洞察力の向上

インバスケットにおける洞察力とは、一つの案件を処理する際に、背景となる環境や処理している案件以外の関連案件について考慮し、総合的な判断を下す能力のことです。現実の問題は単体では存在せず、組織の体質や時の政治、経済、社会といった背景となる環境や、さまざまな他の問題と絡み合っています。

問題のみを切り離して考えるのではなく、さまざまな外部環境、内部環境を含めて総合的に解決を図る能力は、インバスケットでも、実際のビジネスの場においても重要なことなのです。

4. 判断に自信が付く

判断はできるが、その判断を他者に伝えることができないというケースが、多くの方にあります。その理由としては、自分の考えを伝えて反論されたらどうしようなど、ご自分の判断に自信がないためであることが多いようです。

インバスケットでは「判断の結果」ではなく、判断に至るまでの一連のプロセスが重視されます。

このことから、インバスケットをトレーニングし、自分自身のインバスケット思考法を確立することで、正確にプロセスを踏んで論理的に判断を行うことが習慣化し、結果として、自分の判断に自信が付くのです。

○インバケットで発揮したい能力

インバケットでは、以下の能力を主に発揮していただきます。この能力の中で、あなたはどの能力が現在発揮できているかと考えながら、理解してください。

1. 問題発見力

目標とのギャップだけでなく、本質的な問題点や、組織の課題を形成する能力

2. 問題分析力

仮説を立て、それを立証・確認するために必要な情報を効果的に収集したり、問題の原因を究明したりする能力

3. 創造力

従来 of 枠組みを破る考え方や、さまざまな情報を組み合わせた対策・アイデアなどを出す能力

4. 意思決定力

論理的に意思決定を行い、それを明確に他者に伝える能力

5. 洞察力

全体の流れや背景、他の案件との関連性などを把握し、案件を処理する能力

6. 計画組織力

部下や組織を有効に活用し、効率的・効果的に組織を運用する能力

7. 当事者意識

自分やチームに何が求められているかを察知し、自分で主体的に意思決定を行う能力

8. ヒューマンスキル

コミュニケーション・感受性・コーチングなどの、人間関係に関する能力

9. 生産性

限られた時間の中で、多くの案件を効率的に処理する能力

10. 優先順位設定力

業務の重要度を考慮して、案件を処理すべき順番を考える能力

○インバスケットの評価ポイント

1. 結果よりもプロセスを重視する

インバケット演習では結果も大切ですが、それ以上に「結果に至るまでのプロセス」が重視されます。前述の「インバケットで得られる効果」にあるように、インバケットでは問題解決や判断の結果そのものではなく、その結果に行き着くまでのプロセスを評価します。

すなわち、表層的な問題の裏に潜んでいる本質的な問題を発見できているか、発見した問題を解決するための仮説を立て、その仮説を裏付けるための情報収集を行っているかといった、一連の問題解決行動が、プロセスです。

このプロセスをきちんと踏んで判断や結果に至っているか、またその際に、他案件との関連性に留意し、当事者意識を持った総合的な対応ができているかといった観点での評価、つまり、結果よりもプロセスを重視した評価が行われます。

2. 優先順位を付けて処理する

インバケット演習では、重要度と緊急度を基準として、案件の優先順位を設定します。

インバケットの考え方を学ぶまでもなく、われわれは皆、何らかの基準により「何からすべきか」を決めて、日々物事を処理していることでしょう。

しかしその基準には、個人の考え方による癖が大きく反映されています。インバケットの考え方を自分のものにすることで、自分自身の考え方の癖を見直し、あるべき優先順位設定に近づけていきましょう。

