

管理職向け営業研修【抜粋版】

営業のテレワーク 見える化と マネジメントの要点



(株)営業改善・代表取締役
黒田 昭彦





(株)営業改善・代表取締役 黒田 昭彦(クロダ アキヒコ)

1971年生まれ 大阪府堺市出身(52歳)

甲南大学 法学部卒業

- ・大学時代はボウリング部(最高スコア278)
- ・趣味:野球、ゴルフ、息子のミニバス観戦(応援)
- ・著書:「20日間でマスター 数字が作れる営業研修」
- ・メディア掲載:「近代中小企業」2020年7~9月号、2023年9月号
- ・吹田商工会議所(専門相談員)
- ・吹田市起業家交流会実行委員会(委員)

- ・23年間、マーケティング会社・株式会社ヤラカス館(現:YRK and)にて企画営業として流通小売業、メーカーなど様々な企業の販売促進、営業支援業務に参画。
 - ・その後、依頼先企業の営業マンへの取材をベースにした、優秀な営業マンと普通の営業マンの「受注プロセス」のギャップを埋める営業支援ツール作成を得意領域とするに至る。
 - ・同時に「年間受注」という考え方で、クライアントの年間予算への入り込み方を会得。個人プレイヤーとしての営業成績が150%アップ、1.5億円と飛躍的に向上する。
 - ・2017年、数年来赤字だった営業部門の黒字化をNo2の立場で支え黒字化。
 - ・2019年11月、営業コンサルタントとして独立。
 - ・2020年2月、吹田商工会議所 専門相談員に就任。
- ※現在は、日曜日の晩に月曜日からの仕事を考えて憂鬱になる営業マンをなくし、優れた営業マンが増える事で、世の中に気持ちの良い対応が満ち溢れることを目指している。

【ゴール】

営業がテレワークでも
「あるべき姿」になる。

■目次

1. 事例：テレワークに不安がなかった商社の秘密
2. 業務を「見える化」する方法
3. 成果を出すマネジメントの仕組み
4. テレワーク・マネジメントの要点



1. 業務の見える化

→現状の可視化～あるべき姿へ

【事例】
テレワークに不安がなかった
商社の秘密

お悩み

- 営業社員が非常に受身に困っている。
- あるべき姿＝能動的に新規開拓を進めるには？
- 業務改善を進めたいが、現状が把握出来ていない。



■ 商社のお悩み

- ・営業社員が非常に受身で困っている。
- ・あるべき姿＝能動的に新規開拓を進めるには？
- ・業務改善を進めたいが、現状が把握出来ない。

■ マネジメント(テレワーク)のお悩み

- ・サボらないか不安(※受身でなく能動的に行動して欲しい)
- ・メンバーへの適切な管理方法は？(※あるべき姿にするには？)
- ・業務内容をどう把握したらよいのか？



■改善の工程

1. 業務の「見える化」
(現状を把握 → 言い訳出来ない)
2. 業務を取捨選択＋改善
(会社側が期待する行動への転換)
3. 「あるべき姿」になる為のボトルネックを解消
(メンバーへのコミュニケーション方法の明確化)
4. 「あるべき姿」へシフト



**業務の「見える化」が出来ていたので、
テレワークでも不安がなかった**



業務を 「見える化」する方法

■業務の「見える化」の方法

テレワークでは見えにくい業務の報告、上司の管理業務を円滑にする為に、「15分スケジュール」を設定。

【15分スケジュールの効果】

- ☑ さぼり防止
- ☑ 働きすぎ防止
- ☑ プロセス評価が可能(※管理の円滑化)

【15分スケジュールの概要】

1日の業務を15分単位でスケジュールリング、予定と結果を記録するものです。
業務内容(成果)に関して、15分単位で見える化します。

	■スケジュール	
9:00		
9:15		
9:30		
9:45		
10:00		
10:15		
10:30		
10:45		
11:00		
11:15		
11:30		
11:45		
12:00		
12:15		

■「15分スケジュール」の実例

	予定	結果	備考
9:00			
9:15	移動(直行)	移動(直行)	
9:30			
9:45			
10:00	SG(○田K)	SG(○田K)	
10:15	移動	移動	
10:30			
10:45			
11:00	打合せ	メールCHK/対応	
11:15		打合せ	
11:30		出勤簿、各種CHK	
11:45			
12:00			
12:15			
12:30			
12:45			出勤簿、各種CHK
13:00		PCトラブル	メールCHK/対応
13:15	移動	移動	
13:30	YM(□池K) YM(○田K)	YM(□池K) YM(○田K)	
13:45			
14:00			
14:15			
14:30			
14:45		移動	
15:00	移動	PCトラブル	
15:15			

■ さぼれない仕組みの構築

テレワーク(特に在宅勤務の場合)は、
オフィスと違い業務に集中できる強制的な環境ではない為、
受身的な仕事(決められた、与えられた仕事)は、
比較的こなす事が可能ですが、
能動的な業務(やるべき仕事)に取り組むのは、
比較的、難しい状況にあります。

【解決策】

15分スケジュールで「受身的」な業務にする

- ☑ 業務を洗い出す
- ☑ 受身的に仕事ができる態勢になる
- ☑ ✕切・優先順位付きのTO-DOリスト



■「15分スケジュール」でよくある反応

テレワーク(業務時間)中の、全ての事項を記録するというのは、とても手間な様に感じられる為、短期的には反発も予想されます。

しかし、2週間もしないうちに慣れてきます。そして今度は逆に15分スケジュールがないと次のアクションが取りにくく不安になります。その時、15分スケジュールは、もはやなくてはならないツールになっている事に気がつくと思います。

【よくある反応】

導入時

- ・とても手間がかかる印象
→ 実施に対する反発

2週間後

- ・慣れてくる
→ メリットを感じ、逆にないと次のアクションが取りにくく不安になる。



■「15分スケジュール」の効果

15分スケジュールは会社側だけでなく、社員側のメリットも大きい為、導入時期の誤解さえ乗り越えれば、社員側も有用性を認識します。

15分スケジュールは、多忙な人ほど有用なのです。

【会社側のメリット】

- ・業務内容が見える化する
- ・履歴が蓄積した後で、コア業務(あるべき姿)へのシフトを促せる
- ・業務効率のアップ
- ・さぼりの排除

【社員側のメリット】

- ・TO-DOリストでは出来なかった、優先順位が明確になる
- ・自分の仕事内容の可視化
(対策と工夫が出来て、あるべき姿へのシフトが可能)
- ・業務効率がアップする
- ・業務処理能力(時間見積り)が明確になる
- ・スキマ時間が活用できる



成果を出す マネジメントの仕組み

■成果を出すマネジメントの仕組み

「予定」を見える化する！

※ツールを使用すると仕組化はスムーズ。

数字を達成できるチームには、コミュニケーション(報告・連絡・相談)を適切な量を実施する仕組み⇨メンバーの行動が明確になっています。

【必要事項】

- ボトルネックの解消
- 目標達成できる行動予定の設定
- PDCAの円滑化

待受先	課題名(目標)	状況	O/O(月)	O/O(次)	O/O(株)	O/O(半)	O/O(金)	備考
Y	業務推進	定期ミーティング			定期ミーティング	目標達成		
	HP/OOプロジェクト	業務遂行待ち						
	「勉強会」PPT	業務確認						
	OO営業所(OOポイントOPN)	ポイントの仕組み						
P	OOPLT				オーディション		仕様確認	
	カログ						営業CHK	
K	OO課長							
S	HP(更新)							
	OO.NET				進捗確認			
	インフラ				進捗確認			
新規・再開案	OOルール				日本製異議確認			
	OSG				問い合わせの検討			
○山					月割り確認	営業CHK		
○あ					月割り確認	営業CHK		
○野					月割り確認	営業CHK		
○チーム					OO部長に相談(外部協力会社)			
その他	請求							
	赤字・売上・受注入力						赤字CHK/PL確認	
	その他						健康診断	

■「週間スケジュール」を活用

取引先名、案件名、その案件の現状と到達すべきゴール、月曜日～金曜日の曜日ごとの実施事項を明記したもの。

営業部1課 山田太郎

得意先	課題名(目標)	状況	○/○(月)	○/○(火)	○/○(水)	○/○(木)	○/○(金)	備考
Y	新規事業	定期ミーティング			定期ミーティング	見積り作成		
	「HP」○○プロジェクト	実施返待ち						
	「勉強会」PPT	実施確認						
	○○営業所「○○ポイントOPN」	ポイントの仕組み						
P	○○PJT				オーディション		什器確認	
	カタログ						営業CHK	
K	○○課長							
S	HP(更新)							
	○○NET				進捗確認			
	インフラ			進捗確認				
新規・再開発	○○ルール		日本製見積り確認					
	OGC		追いかける方の検討					
○山				月割り確認	数字CHK			
○島				月割り確認	数字CHK			
○野				月割り確認	数字CHK			
Sチーム			○○部長に相談 (外部協力会社)					
その他	請求							
	数字、売上・受注入力				数字CHK/PL確認			
	その他		健康診断					

■コミュニケーションの頻度

能動的な営業活動を進める為に、
各課長は自チームのメンバーへ、定期的な声掛けを実施します。

目的

1. メンバーの業務上のつかえ(ボトルネック)を、更に取り除く
2. メンバーの気持ちを推進に向ける
3. 気にしている事をメンバーに伝える → メンバーのやる気の向上

コミュニケーションの頻度

キャリアの浅いメンバーには
頻繁なコミュニケーションが有効
ですが、優秀なメンバーには
逆効果になる事もありますので
そこは注意が必要です。

	朝	日中	夕方
月	週間スケジュール 15分スケジュール	15分スケジュール の進捗確認 ※気になるポイント に関して、 マネージャーから メンバーへ声かけ	15分スケジュール
火	15分スケジュール		15分スケジュール
水	15分スケジュール		15分スケジュール
木	15分スケジュール		15分スケジュール
金	15分スケジュール		週間スケジュール 15分スケジュール

■孤立化（抱え込み）の防止

テレワークでは周囲に上司・同僚がいない為、定期的な1対1でのコミュニケーションで補完します。

【1対1コミュニケーションの目的】

- ☑ 業務の抱え込みによるトラブル防止
- ☑ ボトルネック解消による進捗推進
- ☑ 孤立化・プライベート問題の救い上げ

【1対1コミュニケーションの概要】

- ・毎朝夕「15分スケジュール」を確認
- ・毎週、月金「週間のスケジュール」を確認
- ・評価面談と同様の会話を実施



テレワーク マネジメントの要点

■テレワークマネジメントの要点

1. 見える化＋予定(あるべき姿)をマネジメントする。
2. コミュニケーションは適切な量を行う。
3. 一定の対話を行い、メンバーの状況を把握する。



■メンバーの結果ではなく、「予定」をマネジメントする！

- ・動いた結果の管理 → 目標、予定管理へのシフト。
- ・スケジュールは、見える化～あるべき姿の「予定」なのかを確認。
- ・予定は、目標数字以上の「あるべき姿」になっているか？

※管理項目

- ・「週間スケジュール」の予定を完遂した場合、目標数字の100%以上か？
但し、平均受注率は加味する。
(例) 平均受注率が50%の場合
目標数字の200%で、行動予定を組まなければ
目標数字へは到達しない。
- ・目標数字を達成する予定が組まれて始めて
「週間スケジュール」の行動確認が、
目標達成への打合せになります。



■ コミュニケーションは適切な量を行う。

- 適切な量はメンバーの技量によって異なります
チームメンバーの行動確認をする時に必要な時間は同じでしょうか？

■ 報連相などのコミュニケーションの必要量

- ・ハイパーフォーマー: お任せでも大丈夫
 - ・ベテラン: 要点の確認のみで短時間
 - ・中堅: コーチングなどで多少の時間が必要
 - ・2~3年目: 指導に時間を要する
 - ・新人: 手取り足取り
→各個人の技量によってかなり異なり、一定ではありません。
-
- ・営業(商談)時間を最大化する為には、
報告、連絡、相談、会議などの
コミュニケーション量を見直す必要性があります。



■ 一定の対話を行い、メンバーの状況を把握する。

■ メンバー毎に性格、仕事を支える家庭環境は違う。

・勤務中の表情などは意識して確認

日頃から意識して見ていけば気が付ける事も出て来ます。

・具体的な会話

プライベートを細かく聞く訳にはいきませんが

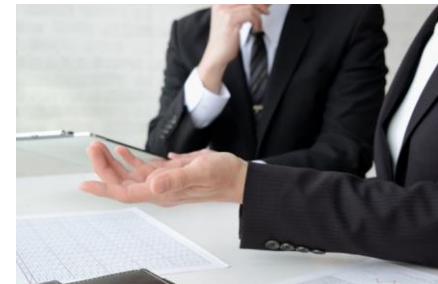
面談などの際に「何か聞いておいた方がいい事はありますか？」と

確認してメンバーが悩みを抱え込まない様にする事は重要。

・チームミーティング

チーム内のコミュニケーション(会話=情報交換など)を促進する為に

定期的にチームミーティングを実施するのも有益です。





【社名】(株)営業改善

【代表】黒田昭彦(クロダアキヒコ)

【事業内容】

- ・営業コンサルティング
- ・営業研修・セミナー

【所在地】〒541-0054 大阪府中央区南本町2-1-1 TDフロア1F

【e-mail】info@eigyokaizen.com

※現場、現状、現実重視の自走支援までをモットーに、対面ミーティング
(オンラインミーティング)を重視しています。

※初回の個別相談は無料です(WEBミーティングの場合)。

[お問い合わせ](#)

