

営業改善セミナー

上司と部下の コミュニケーションを円滑にする たった1つの方法



(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】

- ・ 上司と部下のコミュニケーションの円滑化。
- ・ 円滑な関係が継続する仕組みの構築。

マネジメントの軸を変える

結果

予定

■目次

1. 目標達成するチームと未達チームの違い

- ・コミュニケーションがある時とない時。
- ・なぜ部下は報告、連絡、相談をしに来ないのか？
- ・心理的安全性はどうすれば構築できるのか？

2. 上司と部下のコミュニケーションを円滑にするたった1つの方法

- ・上司と部下の意識調査にみる要望と現実のズレ。
- ・多くの上司が見ている指導の軸は正解なのか？
- ・指導の軸を切り替える事による効能。

3. コミュニケーションの仕組みの作り方

- ・週1回のコミュニケーションでも成果を上げた営業所の管理手法。
- ・多くの企業ではなぜ部下の本当の悩みが見えないのか？
- ・部下の本当の悩みを見える化する方法。

4. まとめ

5. 質疑応答



数字を達成するチームと 未達チームの違い

ある広告代理店・営業部の事例

- 営業のメンバーは全員まじめに外営業もしている。
- 営業部の方針は同じで各チームに違いはない。
- 数字を達成するチーム、未達チームに分かれてしまう。



両者の違い

■ 達成チーム

マネージャーとメンバー間のコミュニケーションが密接。

→ コミュニケーションが密接でメンバーの悩みがすぐに解決される状態だった為、メンバーの行動が止まる事がなかった。

■ 未達チーム

行動設定がメンバーにお任せの状態。

→ コミュニケーションの量が足りず、メンバーの現状も分からない状態だった。



コミュニケーションのある・なしが成果に！

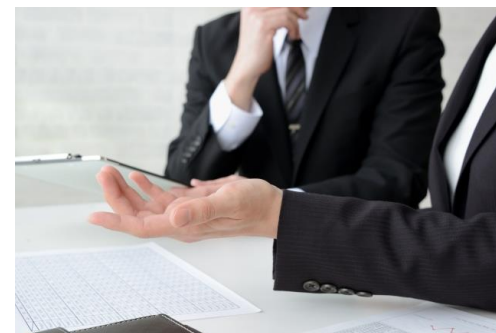
なぜコミュニケーションが重要なのか？

■ある(達成)チーム

メンバーの悩みがすぐに解決される状態
→ メンバーの行動が止まる事がなかった。

■ない(未達)チーム

メンバーの悩みが解決しない状態。
→ メンバーの行動が止まってしまう。



必要な時にすぐに手を打てる状態にするのが
コミュニケーションの要点

【部下とのコミュニケーションがうまく行かない理由】

なぜ部下は、
報告・連絡・相談をしないのか？

■ 部下が上司に報連相しない理由（原因）

・ 上司に話しかけにくい

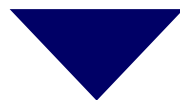
- ・ 上司に報告すべく機会を伺っている間に「なぜ報告がないのか」と叱られた。
- ・ 忙しそうだったので、声を掛けづらかった。
- ・ 過去にミスを報告した所「何でそんなことをしたんだ」と叱責された。
- ・ 連絡をしたのに「そんな連絡はしなくてよい」と注意された。
- ・ 業務の進め方を相談したら「自分で考えてやれ」と返された。

・ 報連相の軽視

- ・ この位は報告・連絡・相談しなくていいだろうという判断した。

・ 報連相の判断基準が曖昧

- ・ どんな時に報告・連絡・相談をするかの判断基準が決まっていない。



**詰問・叱責（怒られる事）を避けたい。
安心して何でも話せる環境（心理的安全性）がない。**



■心理的安全性の構築

心理的安全性とは、周りからの批判を気にせずに安心して自由に発言できる状態を言います。

営業部門に置きなおせば、トラブルや数字の相談に関して、メンバーが躊躇なく上司であるマネージャーに報連相できる空気感といえます。

【具体的な施策】

1. 経営との接点強化

※社長と誕生月の社員とのランチ会食

※オンラインの場合は、ご飯をおごる事が出来ないため工夫が必要になります。

2. チームミーティング

必要であれば週1回

3. いいねカードの発表実施

全体朝礼、会議などで実施、共有



心理的安全性は
どうすれば出来るのか？

■ 心理的安全性の作り方

- ・ **均等な発言機会**

上司が意見を聞いてくれる環境。

- ・ **競争よりも協力**

上司が助けてくれる環境。

- ・ **ポジティブ思考**

頭ごなしに否定しない。YES BUT／同意と示唆で育てる。

- ・ **部下を尊重**

一方的な指導はしない。

- ・ **個別面談の実施**

部下の話を聞く場を作る。

- ・ **腹を割って話すきっかけの提供**

失敗談など自己開示を行う。



■ 報連相はもう古い？ 報連相の対案

お：怒らない

ひ：否定しない

た：助ける(困り事あれば)

し：指示する

ほ：褒める

し：叱る

か：共感する

き：聞く

と：問う

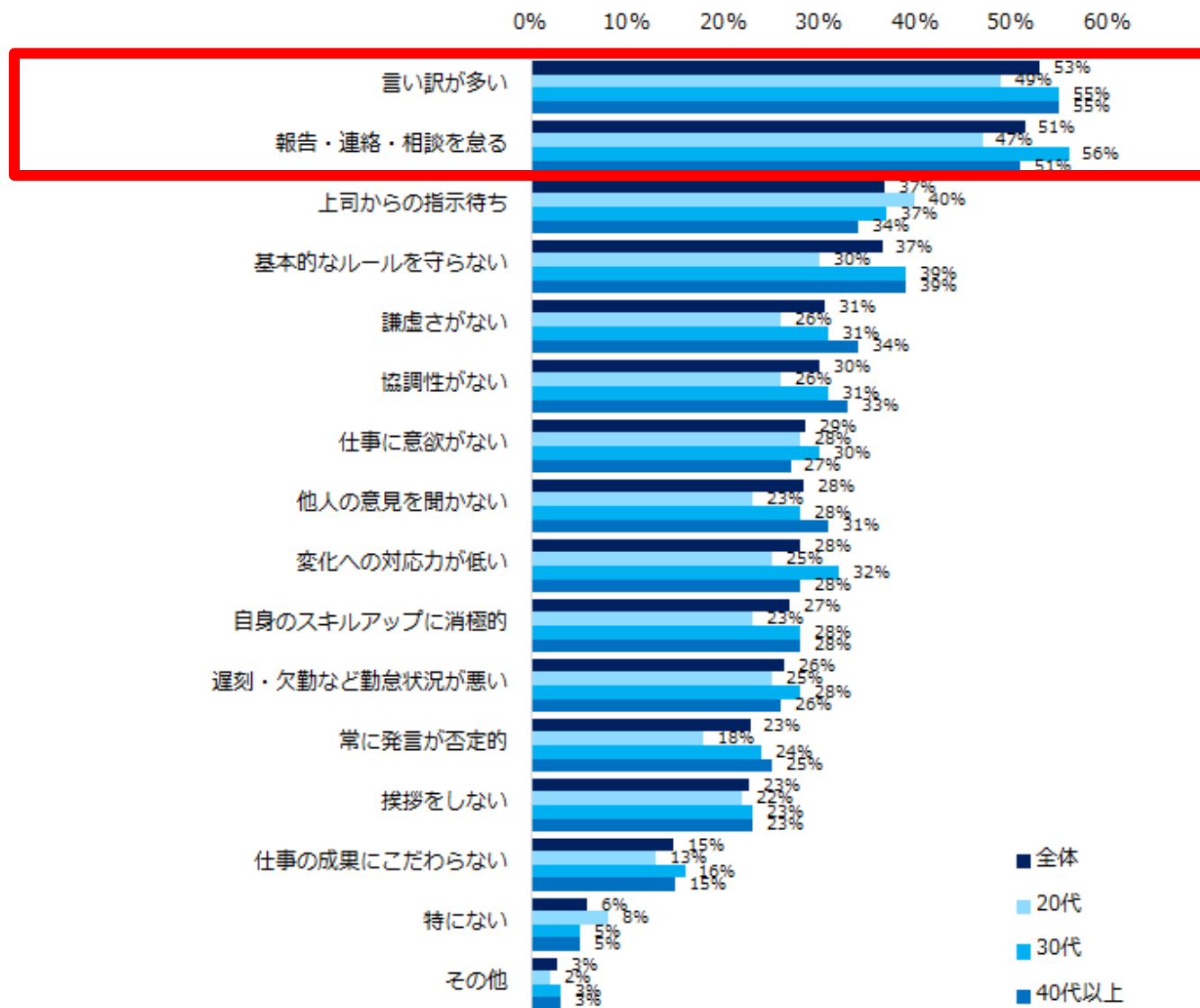
み：認める

かん：感謝する



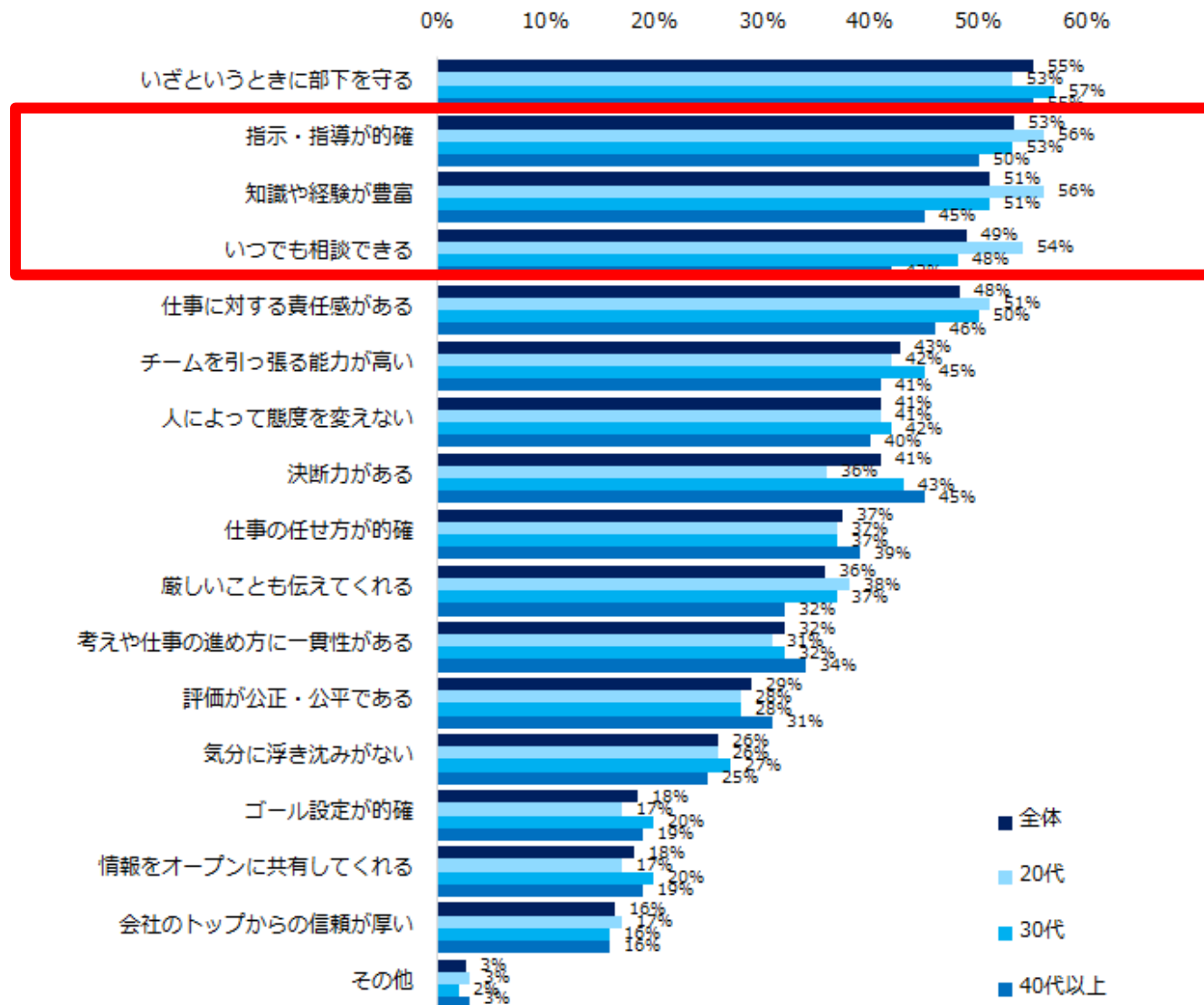
上司と部下の コミュニケーションを円滑にする たった1つの方法

■ 部下の困ったところ ※「上司と部下」意識調査(エン転職)2019年5月より

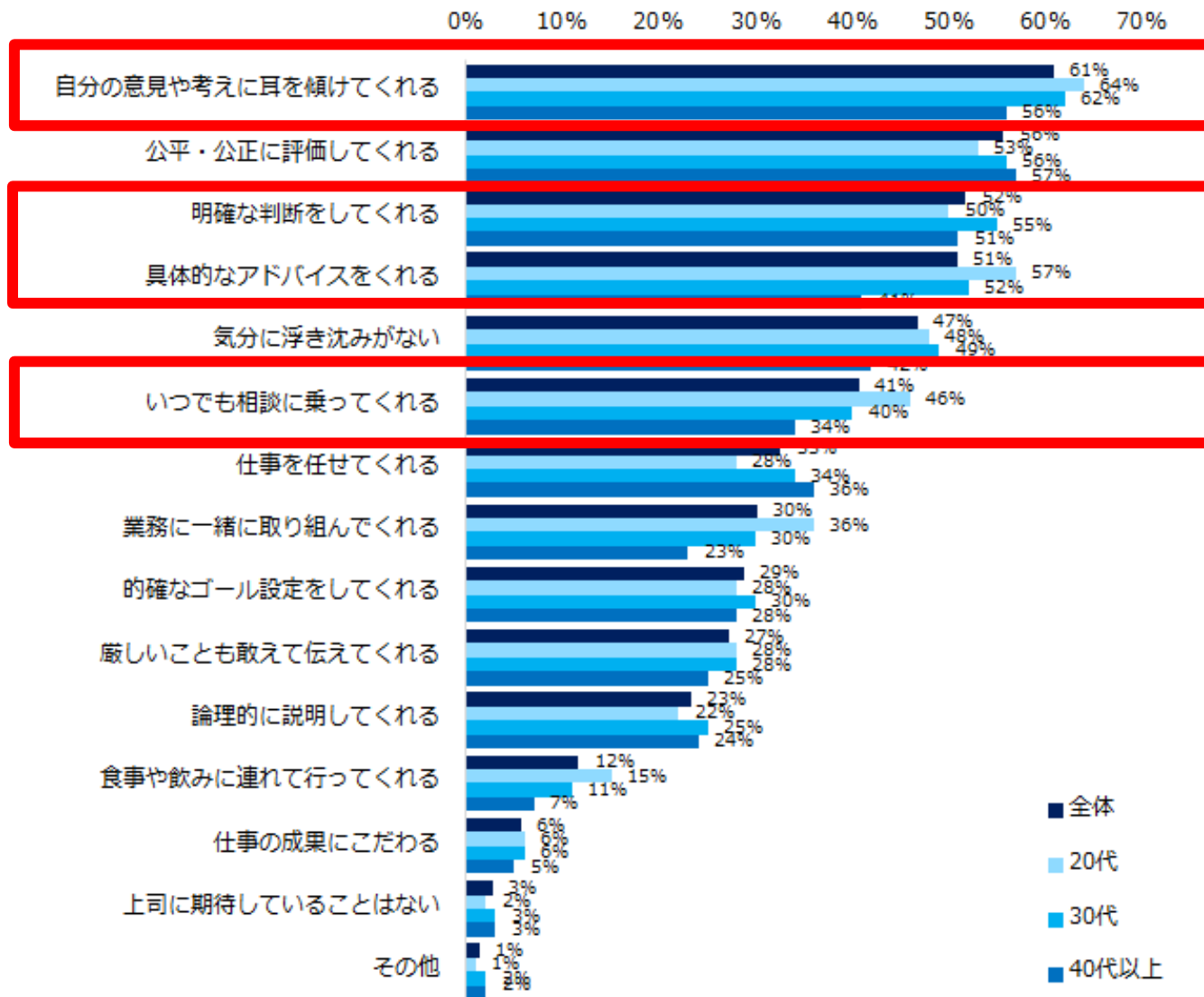


■ 尊敬する上司の良い点

※「上司と部下」意識調査(エン転職)2019年5月より



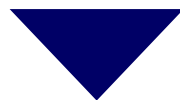
■ 上司に期待していること ※「上司と部下」意識調査(エン転職)2019年5月より



なぜ上司と部下の意識はズレるのか？

部下は上司に対して報告・連絡・相談して、
的確なアドバイスをもらいたいと思っています。

しかし、
実際には上司が望む様な報告・連絡・相談をしていません。



**詰問・叱責（怒られる事）を避けたい。
安心して何でも話せる環境（心理的安全性）がない。**

多くの上司が見ている指導の軸は
正解なのか？

よくある業務管理の課題①

■業務管理の現状

日報、週報、SFAなど

→ 主に業務の結果を記載、入力。

■課題

現状は共有される。

しかし、

→ 次の行動予定は不明の場合が多い。

→ 都合の悪い結果が共有されない場合は把握できない。

※後に処理できず悪化した状態で報告されるケースも...

→ 記載、入力されただけで誰も見ていない場合も...

※報告する部下側には無力感が残る。



必要なコミュニケーションの不在

よくある業務管理の課題②

■結果管理

受注できた、出来なかっただけの結果での評価・管理は本来、教育が最も必要な部下に対して教育の機会を0にしてしまいます。

■プロセス管理

よく結果ではなく、過程であるプロセス評価をと言いますがプロセスであれ、結果をベースにした指導・教育は、部下側からは詰問・叱責になりやすい。

「なぜそうなった？」と管理者側は状況把握のつもりで聞いても、部下側からは、詰問・叱責にしか聞こえず、言い訳を始めてコミュニケーションが成立しない。



心理的な要因がコミュニケーションを阻害

部下への指導・教育を 有効にする方法

■指導の軸を切り替える

【管理の時間軸】

- | | | |
|----------|---|---------------|
| 1. 業務の結果 | } | 2領域の
把握＋指導 |
| 2. 業務の予定 | | |

マネジメントの領域は、
結果＋予定！

「報告・連絡・相談」の際に重要な時間軸 未来志向にする

■結果の管理

- 結果をベースにした指導・教育は、
部下側からは詰問・叱責になり、ネガティブな雰囲気になりがち。
- 結果、部下は報告・連絡・相談を避けるようになる。
 - 部下単独スキルでの営業活動は効率が悪い。

■予定のマネジメント

- 結果は把握するだけ。指導・教育は、今後の予定にする。
- 予定に結果という責任はないので純粋な相談が可能。
 - 行動責任をメンバーからマネジャーへ。



報告・連絡・相談がしやすく好循環が回り出す

予定マネジメント



部下



相談しやすい環境



上司

自分の意見や考えに耳を傾けてくれる

公平・公正に評価してくれる

明確な判断をしてくれる

具体的なアドバイスをくれる

気分に浮き沈みがない

いつでも相談に乗ってくれる

仕事を任せてくれる

いざというときに部下を守る

指示・指導が的確

知識や経験が豊富

いつでも相談できる

仕事に対する責任感がある

チームを引っ張る能力が高い

本当は「報連相」して相談したい。

+

相談しやすい環境。



相談する！

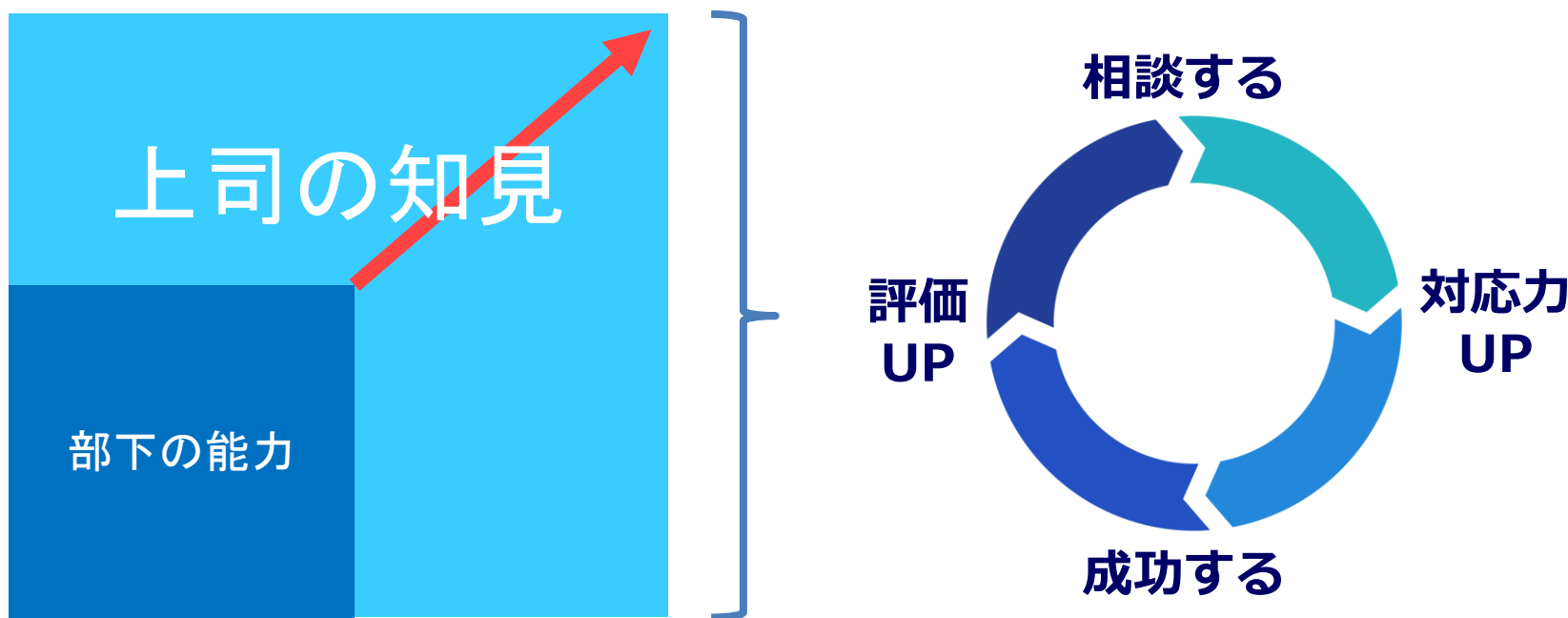
■ 相談する事で報連相は定着する。

※相談しない

部下の能力だけ → 成功率が低い（成績が悪い） → 報連相しない

※相談する

部下の能力 + 上司の知見 → 成功率UP（成績が良い） → 報連相する！



コミュニケーションの 仕組みの作り方

■週1回のコミュニケーションでも成果を上げた営業所の手法

ある建材メーカーの支店長は慣例化していたメールでも可能な情報共有が目的の会議を撤廃して、営業マンの稼働時間を10%増加させました。

また、管理に関しても「週間スケジュール」をベースに報連相を週1回のミーティングに集約。

予定が見える化して、指導を徹底（相談時間を確保）すると同時に不要な報告・連絡の時間は省力化し、営業マンの稼働時間を最優先しました。

その結果、地方の支店であるにもかかわらず主要拠点である東京よりも数字を上げる月もある位、業績を向上させました。



■「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	実施返答待ち						
	「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	○○リール		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					

■「週間スケジュール」の効果

「予定」が見える化される

数字を達成できるチームは、予定の時点で案件に対する問題点をつぶしてチームメンバーが行動できる、行動するしかない状態になっています。

【必要事項】

- ✓ 1週間の行動予定の設定。
- ✓ 予定は全て書き出す。
- ✓ 結果は合意した行動予定の効果測定。

営業課1課 山田太郎								
担当者	課題名(目標)	状況	O/O(月)	O/O(火)	O/O(水)	O/O(木)	O/O(金)	備考
Y	新規事業	定期ミーティング			定期ミーティング	現行仕様		
	「HP」O/Oプロジェクト	実施進捗待ち						
	「勉強会」PPT	実施確認						
	O/O営業所「O/OポイントCPN」	ポイントの仕組み						
P	O/O PUT				オーディション		仕様確認	
K	カタログ						営業CHK	
	O/O 課長							
S	HP(更新)							
	O/O NET					進捗確認		
	インフラ	進捗確認						
新規・再開発	O/O リール		日本製 異議/確認					
	OGD		迷いかけ方の検討					
O山				月割り確認	数字CHK			
O山				月割り確認	数字CHK			
O野				月割り確認	数字CHK			
Sチーム			O/O部系に相談 (決裁権力行使)					
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					

まとめ

■上司と部下のコミュニケーションを円滑にする方法

1. 目標達成にはコミュニケーションが必要。
2. 結果ではなく予定マネジメントにする。
3. 週間スケジュールで仕組みを作る。



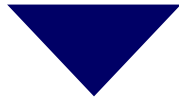
■ 目標達成にはコミュニケーションが必要

- ・ 目標を達成するチーム
→ コミュニケーションが活発(※部下の悩みが即、解決する状況)。
- ・ 目標が未達のチーム
→ コミュニケーションが不活発(※部下の悩みが蓄積して、行動が停滞)。
- ・ 「心理的安全性」
部下が何でも安心して話せる状況を作る。



■結果ではなく予定マネジメントにする

- ・動きや結果の管理 → 目標、予定管理へシフト。
※責任の所在「部下」→「上司」へ移動させて相談しやすい状況を作る。
- ・予定は全て書き出す(部下の悩みを見える化する)。
- ・結果は合意した行動予定の効果測定。



※予定の時点で案件に対する問題点を解決する
チームメンバーが行動できる、行動するしかない状態にする。



■週間スケジュールで仕組みを作る

- ・コミュニケーションを定期的に行うには、ツールの活用が有効。
- ・週間スケジュールであれば、用紙を配布するだけで簡単。
- ・週1回、報連相する機会を作り予定マネジメントを定着させる。

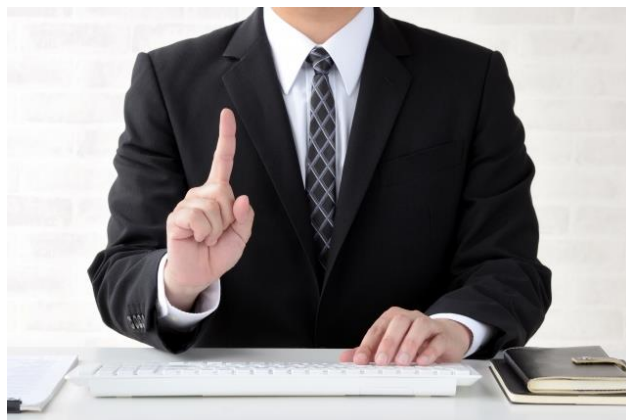
※「週間スケジュール」

取引先名、案件名、
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	実施進捗待ち						
	「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		仕様確認	
K	カタログ						営業CHK	
	○○課長							
S	HP(更新)							
	○○NET				連絡確認			
	インフラ	連絡確認						
新規・再開発	○○リール	日本製見送り確認						
	OGC	正しいかけ方の検討						
○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						

■「予定マネジメント」3つの利点

- ・する事が「予定の管理」一つだけなので、実行しやすい！
※結果管理を予定管理にするだけ。
- ・ツール(用紙1枚)で出来るので、簡単！
※週間スケジュールを配布すれば準備完了。
- ・難しかった「心理的安全性」や「おひたし」が実現する！
※お：怒らない、ひ：否定しない、た：助ける(困り事あれば)、し：指示するが実現。



■「予定マネジメント」の実施

- 管理職（マネジャー）への説明。
※結果管理を予定管理にするだけで悩みが解決する。
- 部下へ説明＋ツール（用紙1枚）を配布してスタート！
※週間スケジュールを配布すれば準備完了。
- 運用初期の問題に対して対応して定着させる。
※週間スケジュールが書けない、月曜日しか埋まらないなどの初期問題に対応。



■「予定マネジメント」のスケジュール





【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、現実を重視。自走支援をモットーに、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(交通費別途)。

お問い合わせ

