

マネジャー様向け研修

部下が報連相する仕組み、心理的安全性が出来る「予定マネジメント」



研修概要

日数	半日	対象	営業マネジャー（管理職）	講師	黒田 昭彦
時間	9：00～12：00 （ご相談に応じます）	人数	推奨人数10名 最大30名 （ご相談に応じます）	会場 レイアウト	スクール形式

形式	●	●		●		●		準備物	●		●				
	講義 (L)	個人 ワーク (SW)	ペア ワーク (PW)	グループ ワーク (GW)	ロール プレイング (R)	発表 (PR)	ゲーム (G)		ホワイト ボード	ビデオ カメラ 三脚	プロジェ クター・ スクリーン	テレビ モニター	付箋紙	模造紙	その他

目的

目標を達成するチームと達成できないチームの違いはコミュニケーションです。
しかし、上司がコミュニケーションを取っているつもりでも
残念ながら、うまく行っているケースは少ないのが現実です。
ただ、要因を掘り下げるとたった1つの事に行きつきます。
その真因を明らかにして、営業管理のポイントを解説いたします。

効果

1. 上司と部下のコミュニケーションの円滑化。
2. 「心理的安全性」が実現 = 報連相の活発化。
3. 部下が上司の持つ営業ノウハウを習得 → 成功率UP（売上UP） → 成績UP → ワイガヤ → 業績アップ

営業の業務改善「予定マネジメント」(半日)

● スケジュール：午前

時間	項目	形式	ねらい・内容
9:00	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？	L GW	<ul style="list-style-type: none"> ■ コミュニケーションの重要性の理解。 ■ 部下が報連相しない理由の把握。 ■ 心理的安全性の構築方法の検討（個人ワークorグループワーク）。
	2. 上司と部下のコミュニケーションを円滑にする方法 ・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。	L GW PR	<ul style="list-style-type: none"> ■ マネジメントの時間軸の重要性の理解。 ■ 現状のマネジメント手法の振り返り。 ■ マネジメントの時間軸に関する検討（個人ワークorグループワーク）。
	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事例。 ・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。	L SW	<ul style="list-style-type: none"> ■ 予定マネジメントの実践手法の理解。 ■ 仕組み、週間スケジュールの使い方の理解。 ■ 週間スケジュールの実践（個人ワーク）。
	4. まとめ (1) 目標達成にはコミュニケーションが必要。 (2) 結果ではなく予定をマネジメントする。 (3) 週間スケジュールで仕組みを作る。	L	<ul style="list-style-type: none"> ■ 予定マネジメント、内容のまとめ。 ■ 質疑応答。
12:00			

* 講座の進行上、プログラムを若干変更する場合があります。

補足資料

研修のポイント

部下へのマネジメントは時間軸を予定にする事が重要。それが、心理的安全性を構築する鍵であることを理解する。

【マネジメントの時間軸の重要性】

業績アップや部下育成にはコミュニケーションが欠かせません。

しかし、中間管理職の大きな悩みは「部下が報連相に来ない（コミュニケーションが取れない）」です。

部下は怒られる（詰問・叱責）を嫌います。心理的安全性がなければ、報連相に積極的にはなれません。

「心理的安全性」を作り、部下が怒られない（詰問・叱責）の心配をしないマネジメントのコツは時間軸にあります。

【心理的安全性の構築方法】

「心理的安全性」を作るコツは、マネジメントの時間軸を

「結果」ではなく「予定」にすることです。

予定を上司と部下が合意しておけば、実施結果の責任は、

予定を承認した上司へ移動して、部下は責任がなくなります。

怒られる心配がなければ「心理的安全性」は実現します。

「部下育成」「チーム運営」「数字の達成」は、部下が報連相に

来てコミュニケーションが取れば、実現の速度が早まります。



事前課題案

- 現状のマネジメント方法、部下とのコミュニケーション手法の書き出し。
- ※例：日報、週報、SFAへの入力、定期的な1on1の実施など。
- 現状のマネジメントの状況と課題の書き出し。
※例：部下の報連相が少ない、コミュニケーションの時間が少ないが時間がない等。
- 現状のマネジメント課題への対応策の検討。
- ご自身の受注プロセスの書き出し・まとめ。

課題図書案

- 特に読まなくても問題ございません。

1. 目標を達成するチームと未達チームの違い

- ・ 部下とのコミュニケーションが密接なら数字は達成される。
- ・ 上司と部下がすれ違う原因は求める時間軸の違い。
- ・ 過去や結果への指導は、詰問、叱責となって部下は離れてしまう。

2. 上司と部下のコミュニケーションを円滑にする方法

- ・ 売上数字の達成、部下育成は予定を管理するのが正解。
- ・ 部下育成は予定の添削が第一歩。
- ・ 心理的安全性は、行動責任がマネジャーへ移行すれば構築される。

3. 部下が自ら報連相する仕組みの作り方

- ・ 事例：コミュニケーションを限定したのに、売上を伸ばした営業所長。
- ・ 「週間スケジュール」を使用すれば仕組化はスムーズ。
- ・ 部下の動きが止まるボトルネックを解消すれば行動は止まらない。

4. まとめ

5. 質疑応答

目標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！



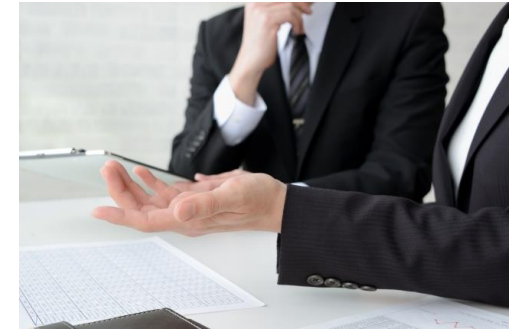
なぜコミュニケーションが重要なのか？

■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

ある銀行支店長の手法

どの支店へ異動しても成果を出す秘密とは？

■ 転勤の際の課題

- ・赴任先の現状(課題)の把握
- ・新しい部下、取引先からの信頼の獲得

■ 手法

赴任先の全従業員と話(コミュニケーション)をする事

■ 結果

- ・支店のリアルな現場の状況が分かり、課題を把握。
- ・課題に対処する事で信頼も獲得。



信頼獲得の結果、「報告・連絡・相談」が入り、
PDCAが回る好循環を作り出した！

ある貿易商社・営業部の事例

業績好調チームと不調チームの違いとは？

■業績好調チームの状況

お世話好きの女性課長が、自分自身の状況を開示して部下とランチなどで頻繁にコミュニケーションを取っていた。

→ 部下の状況を細かく把握。

部下も報告・連絡・相談がしやすい状況にあった。

■業績不調チームの状況

業務コミュニケーションの仕組みがなく、部下の状況把握に課題が多かった。



コミュニケーション量の差が、
「報告・連絡・相談」に影響して業績の差に！

【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

例：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

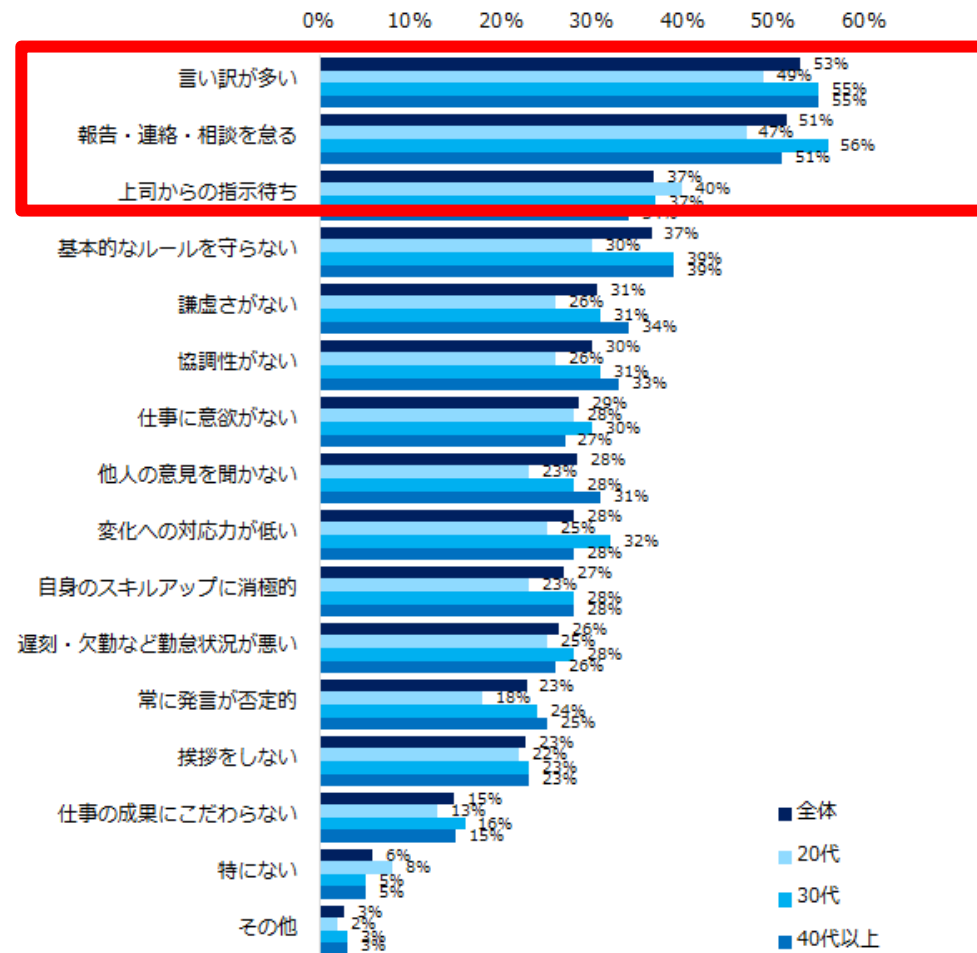
ほ：褒める
し：叱る
か：共感する
き：聞く
と：問う
み：認める
かん：感謝する



【WORK】
心理的安全性は
どうすれば出来るのか？

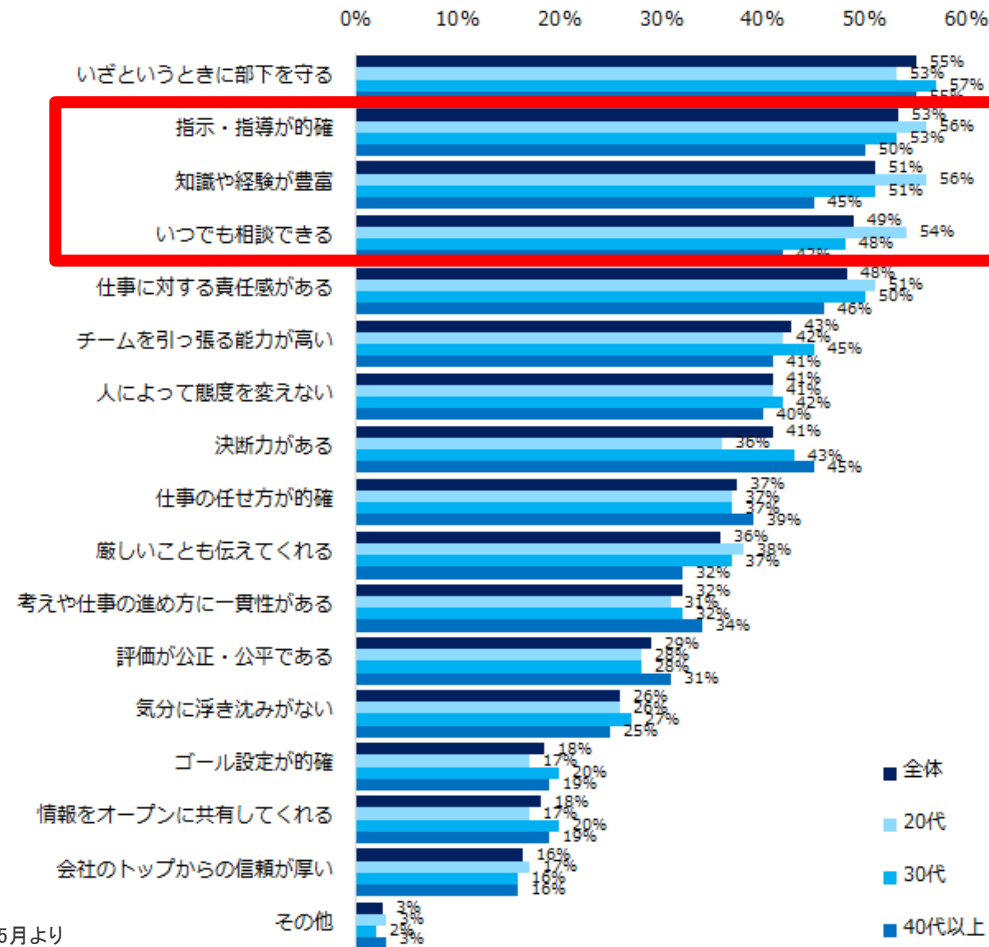
上司と部下がすれ違う原因。

■ 部下の困ったところ



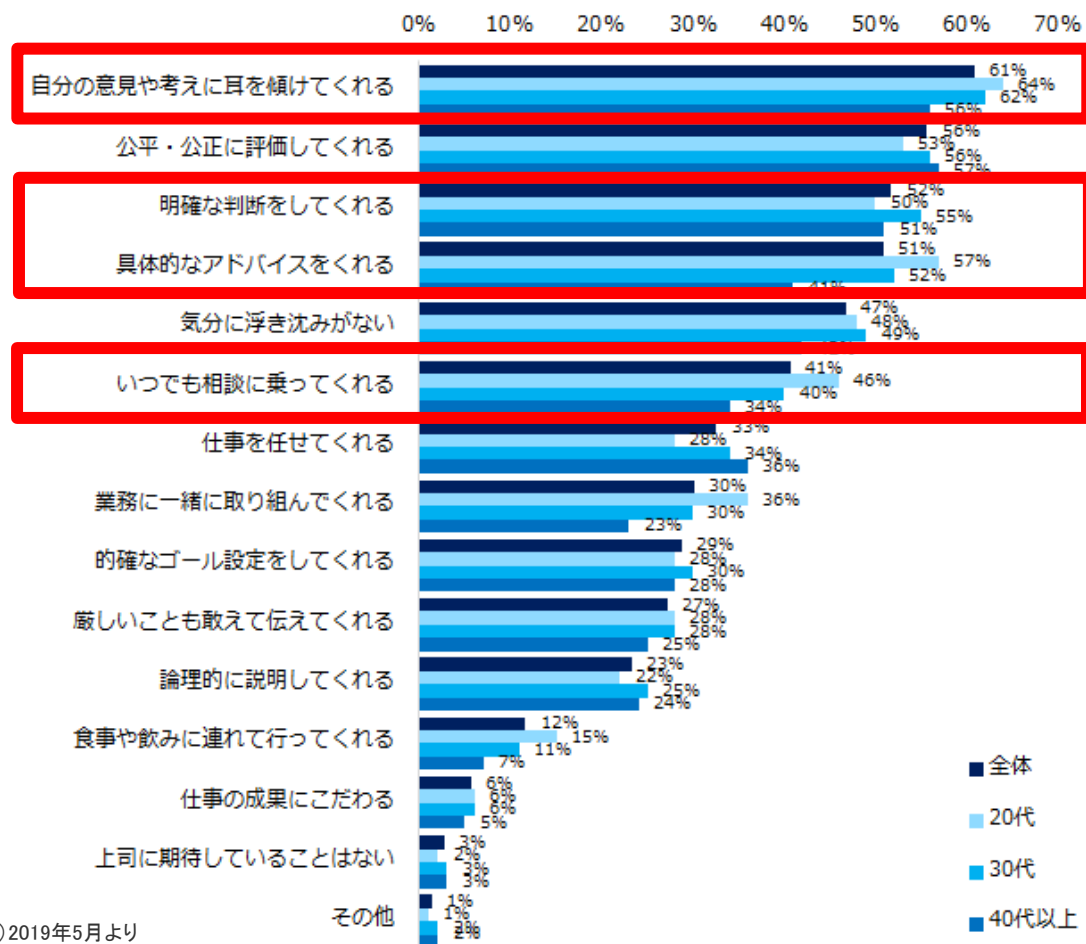
※「上司と部下」意識調査(エン転職)2019年5月より

■ 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

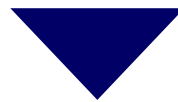


※「上司と部下」意識調査(エン転職)2019年5月より

なぜ上司と部下の意識はズれるのか？

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、出来なかつ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

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

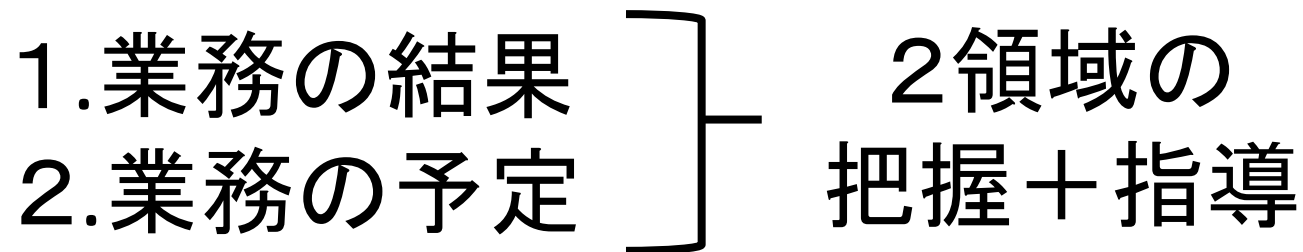
マネジメントの軸を変える

結果

予定

■指導の軸を切り替える

【管理の時間軸】



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を 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	いざというときに部下を守る
具体的なアドバイスをくれる	指示・指導が的確
気分に浮き沈みがない	知識や経験が豊富
いつでも相談に乗ってくれる	いつでも相談できる
仕事を任せてくれる	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！

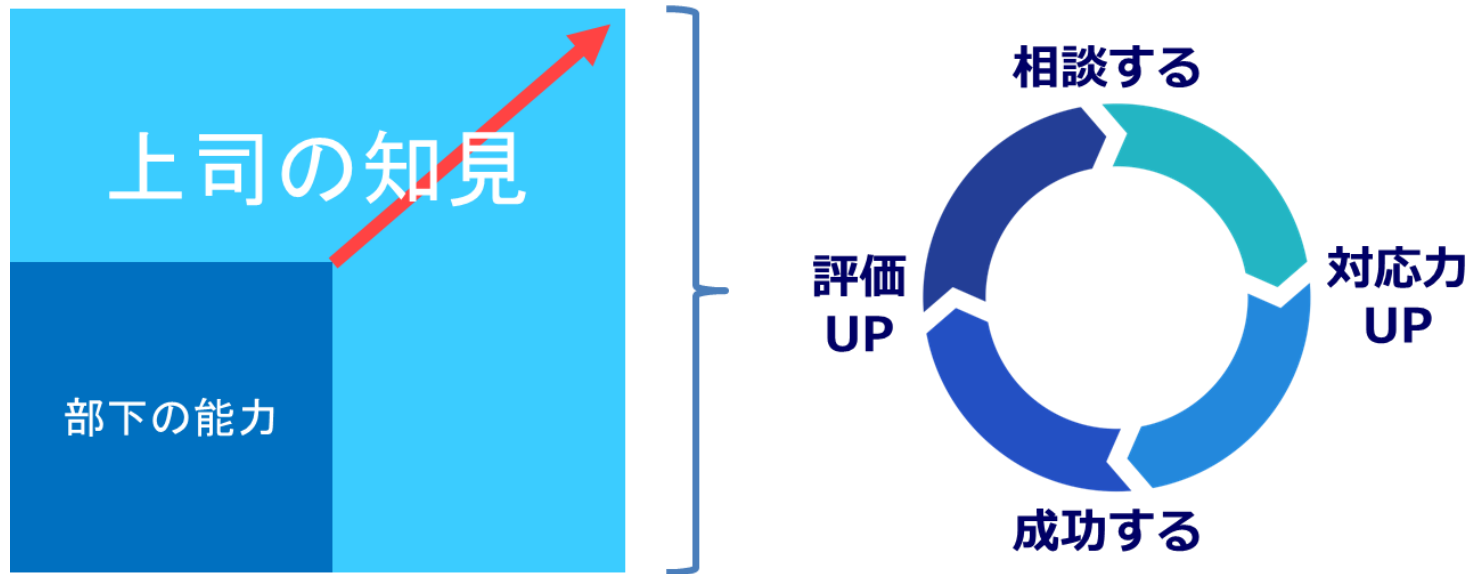
■ 相談する事で報連相は定着する。

※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！



【WORK】

現状のマネジメントと
これからのマネジメントを考える。

部下が自ら報連相する 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。

営業課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	見送り作成		
	「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CPN」	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		日本製見送り確認					
	OGC		問い合わせ方の検討					
○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。

得意先	課題名(目標)	状況	○/○(月)	○/○(Q)	○/○(半)	○/○(年)	○/○(金)	備考
Y	新規事業	定期ミーティング			定期ミーティング			
	「HP」○○プロジェクト	業務定着待ち						
	「勉強会」PPT	業務確認						
	○○営業所「○○ポインオPN」	ポイントの仕込み						
P	○○PJT				オーディション			仕様確認
	カタログ							営業CHK
K	○○課長							
S	HP(更新)							
	○○NET インフラ							連絡確認
新規・再開発	○○ルール							連絡確認
	○○G							日本製 見積り確認 遠い/かり方の検討
○山								月割り確認 数字CHK
○森								月割り確認 数字CHK
○野								月割り確認 数字CHK
Sチーム								○○部系に相談 (営業協力会社)
その他	請求							
	数字・売上・受注入力 その他							数字CHK/PL確認 健康診断

■なぜ部下の本当の悩みが見えないのか？

週間スケジュールは、予定を全て書き出すことで効果を発揮します。
結果マネジメントで、部下が詰問・叱責を嫌がった場合には、
隠し事(予定を全部書き出さない)が発生してしまい
コミュニケーションが成り立たなくなります。

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OPEN」	ポイントの仕組み						
P	○○PJT							
	カタログ							
K	○○課長							
S	HP(更新)							
	○○NET インフラ							
新規・再開発	○○リール							
	OBG							
○山								
○島								
○野								
Sチーム								
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(スケジュール)

・結果マネジメントの場合

部下は上司に見せたくないもの(悩み、失敗)にフタをしてしまい、
部下の業務が見える化する事が出来なくなります。

※結果(過去)で詰問・叱責される

→ 怒られたくない=隠す=報告しない

■ 部下の本当の悩みを見える化する方法。

やるべき事を全て書き出した場合、結果の良し悪しだけでなく、そもそも業務が進捗しているかを確認する事で、部下の悩み、つまづき(ボトルネック)が把握できる様になります。

営業第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	定期ミーティング		
	「HP」○○プロジェクト							
	「勉強会」PPT							
	○○営業所「○○ポイント」							
P	○○PJT							
	カタログ							
K	○○課長							
S	HP(更新)							
	○○NET							
	インフラ							
新規・再開発	○○リール							
	○○BC							
○山				月割り確認	数字CHK			

■ 予定のマネジメント

予定の問題点をつぶして、行動計画を合意しておきます。

- ・合意した行動
- ・責任の所在: 部下 → マネジャー へ移動

※ 予定(未来)なら結果がない(怒る要素がない)

→ 怒られない = 隠す必要がない = 報告する(相談する)

■ ボトルネックの排除

毎週、同じ行動計画が書かれていたり、進捗が見られない事項は重点的に確認しましょう。メンバーの悩みとなって、手の打ち方が分からずに止まっている可能性があります。

■「週間スケジュール」の活用方法

- やるべき事を明確に目に見せる。
- やるべき事と出来た事のギャップを確認する作業（報連相）が教育（部下育成）。

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	見様作成		
	「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						
	○○PJT							
	カタログ							
	○○課長							
	HP(更新)							
	○○NET							
	インフラ		進捗確認			進捗確認		
新規・再開発	○○リール		日本製見様確認					
	○○GO		進いかけ方の検討					
○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				

■案件
目標達成が
出来る量を
設定します。

■予定のマネジメント

予定の問題点をつぶして、行動計画を合意しておきます。
合意した行動結果の責任はマネジャーにありますので、部下からの報告・連絡・相談に壁はありません。

■ボトルネックの排除

毎週、同じ行動計画が書かれていたり、進捗が見られない事項は重点的に確認しましょう。
メンバーの悩みとなって、手の打ち方が分からずに止まっている可能性があります。

■ 相談する事の効能

※相談しない

部下の能力だけ → 成功率が低い

※相談する

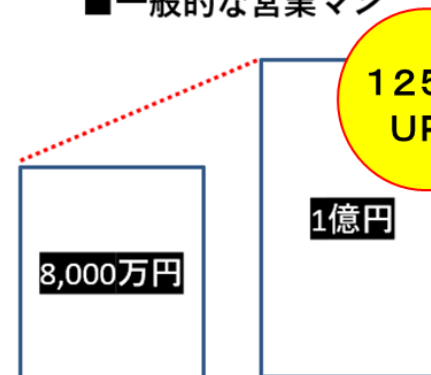
部下の能力 + 上司の知見 → 成功率UP！



■ 優秀な営業マン



■ 一般的な営業マン



優秀な営業マン(上司)の手法の再現で、
上司の約70%のパフォーマンスは発揮可能！

■ 予定マネジメントなら自然に出来る！

お：怒らない → 予定を合意して責任は上司（怒れない）。

ひ：否定しない → 予定を合意して行動は承認済み（否定できない）。

た：助ける(困り事あれば) → 合意した行動で成果が出ないなら再度助けざるを得ない。

し：指示する → 報連相されるので、自然に指示する様になる。

ほ：褒める → 報連相の結果、上司の知見が入った行動で成功率UP（褒める）。

し：叱る → 報連相の結果、注意要素は行動しなかった場合のみ（叱る）

か：共感する → 合意した行動なので、結果に共感できる。

き：聞く → 予定の報連相なので素直に聞く事が可能。

と：問う → 予定のため結果はなく責任はまだない＝詰問・叱責にならず問いになる。

み：認める → 合意した行動なので、その部下の行動に対して認知が容易。

かん：感謝する → 報連相の結果、上司の知見が入った行動で成功率UP（感謝）。



【WORK】 週間スケジュールの実践。

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。

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」O.Oプロジェクト	実施遅延待ち						
	「動画」PPT	実施確認						
	O.O営業所「O.Oポイン」OPN	ポインの仕込み						
P	O.O.FUT				オーディション		仕様確認	
	カタログ						営業CHK	
K	O.O課長							
S	HP(更新)							
	O.O.NET					連絡確認		
	インフラ	連絡確認						
新規・再開先	O.O.ルール	自主製見直し確認						
	OGC	問い合わせの検討						
○山					月割り確認	数字CHK		
○あ					月割り確認	数字CHK		
○野					月割り確認	数字CHK		
○チーム		O.O.部系に相談 (営業協力会社)						
その他	請求							
	数字、売上、登録入力				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！

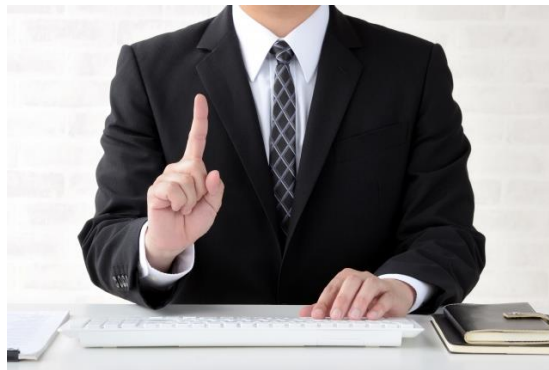
※結果管理を予定管理にするだけ。

- ・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。



質疑応答



(株)営業改善

担当：黒田

〒541-0054

大阪市中央区南本町2-1-1 TD707A1F

E-mail info@eigyokaizen.com

<https://eigyokaizen.com/>

営業改善