

取引先や上司・同僚への
報連相で成果を上げる

営業マンのための 報連相

～グループワークと座学で真の報連相を学ぶ～

『あなたが本日、この研修に参加する目的』、そして『会社があなたにこの研修への参加を命じた目的』を書いてください(開始前に書いてもOK!)

『私が、この研修に参加した目的は、

だからです』。

『会社が、私にこの研修への参加を命じた目的は、

だからと思います』。

注: 会社の指示でなく自発的にこの研修に参加したのであれば、
「もし会社が研修への参加を命じていたとしたら…」とお考えください。

会社名:

所属部課:

氏名:

(ご自分で記入願います)

開催日時: 平成19年12月8日(土曜日)

10:00 ~ 16:00

会場: 大阪府商工会館 6階研修室

主催: 社団法人 大阪府工業協会

講師: 紀の州きくにコンサルティング

代表 濱田智司

日本報連相センター会員(131)

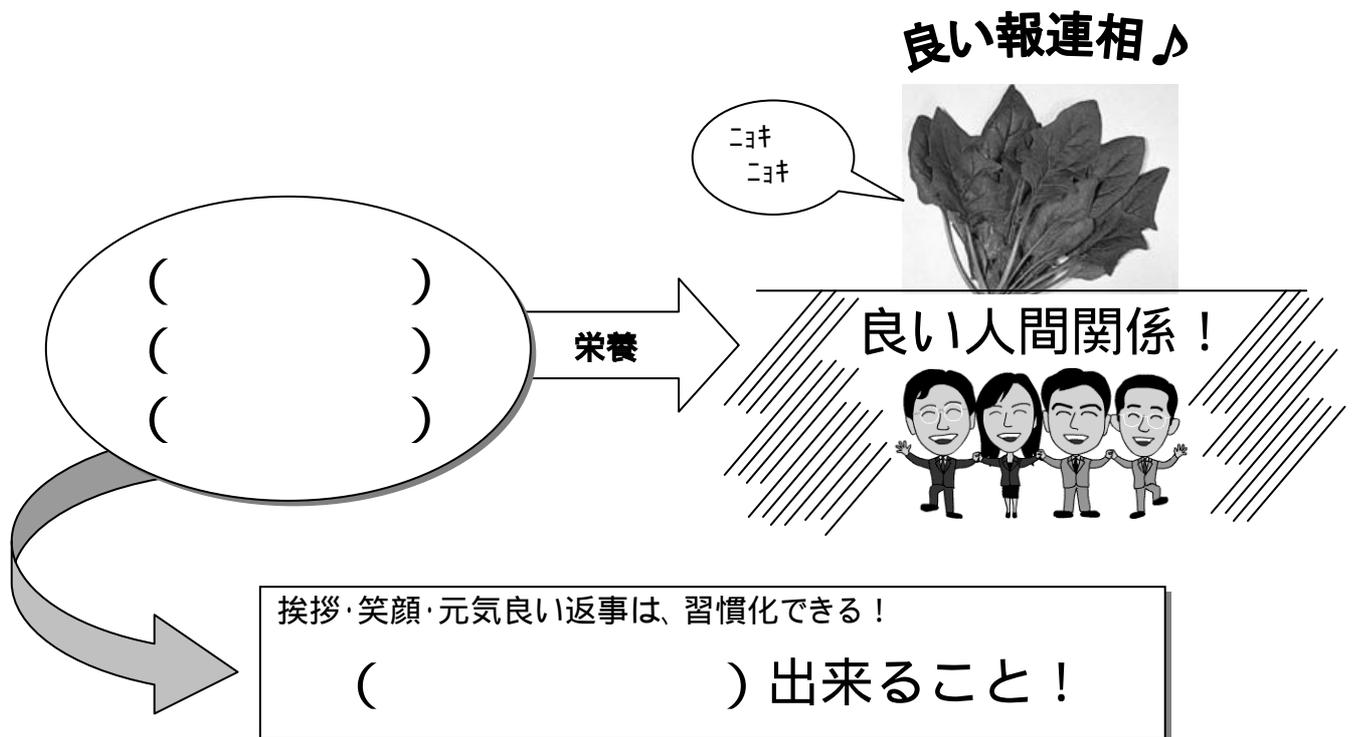
この研修で一緒に学べるのも何かの縁！グループの方のプロフィールを作りましょう。

()さんの...
自己紹介

研修を受ける自己と会社の目的

オリエンテーション

良い報連相を行うために最低限必要なこと！



不許複製日本報連相センター/NHC131 濱田

報連相とは：社会人としてのコミュニケーションを「報告」「連絡」「相談」としてまとめたもの。

「報告」とは：職務上の事柄について、その経過や結果などを関係者に知らせること。

「連絡」とは：「報告」と似ているが、自分の意見は付け加えず簡単な事実情報を関係者に知らせ、情報の共有化を図ること。

「相談」とは：自分が判断に迷うような時、上司・先輩あるいは同僚に参考意見やアドバイスを聞くこと。

しかし、報連相はもっとわかりやすく楽しいもの！

また「このときはこうする！」という決まった形がないもの！

ただし、その場や状況に応じた法則があるので、これを上手く使いこなしていくもの！

よってこのセミナーでは、以下のことを学びます。

まず、報連相を3つの角度から見てみます。

ひとつ目は 3つの視点。ふたつ目は 3つの深度。3つ目は 3つに分割。

続いて、

これの3つを学んだのち、キーポイントとなる報連相を段階表としてまとめます。

このスキルを学んだら、あなたの営業スタイルも明日から変えないと非効率です！

さあ、はじめましょう！

1. 報連相を実践すれば質の高い営業活動ができる

(1) 研修に参加する“あなたの目的”と“会社の目的”

【質問】

挙手でお応えください。

- 「自分の目的」と「会社の目的」が一緒だった。 ()人
 「自分の目的」と「会社の目的」が違っていた。 ()人
 「会社の目的」なんてわからない(全く検討もつかない)。 ()人
 そもそも「自分の目的」すら考えたことがなかった。 ()人

「自分の目的」は、さまざまだと思います。中には、「上司に言われたから研修を受けに来た」「次は自分の順番だからこの研修に来た」といった理由で、来られた方もおられることでしょう。悪いとは言いませんが...少し積極性に欠けるかもしれません。

【質問】 次の質問で自分ならこうすると思ったものの にチェックを入れてください

～自分の仕事は誰が決めるの?～

私の仕事は、課長が指示した仕事を着実に成し遂げること！ それ以外のことは指示されていないのだから、やる必要はないし、やってはいけない！()管理)。

このまま課長に指示されたことだけやっていたら、ライバル会社にお客を取られるような気がする。よし！別段指示はされなかったけど、課長に相談して別のアプローチ方法も考えてみよう！()管理)。

不許複製日本報連相センター/NHC131 濱田

分からないことが多い営業の世界。専門的知識に始まって、業界の商慣行、取引相手の人間性、会社の方針に至るまで、私たちの考えの及ばないことばかりです。しかし、みなさまには秘められた武器があります。それは...

積極的に行動を起こせること！

『現状で満足しては、そこで進歩が止まって』しまいます。もしかしたら積極的に動いて失敗したり、時に自分に鞭打つことになるかもしれません。しかし今が最もこの積極的な行動を起こせる適齢期であり、先輩や上司より秀でたあなたの武器なのです。

人によって持っている性格はさまざまです。かなりドライで醒めている方もいるでしょう。でも...

じゃ、ま
いっか！



ジャマイカ野郎になってはダメ！

「じゃ、ま...いっか！」は、積極性を全く否定する言葉です。言葉にした途端、積極的に動くことを放棄してしまいます。

あなたが、今後営業マンとして頑張るためには、積極的にあなた自身の目的を常に考えなければなりません。ここで松下幸之助翁が、生前、口にされた言葉を贈ります。

君な...自分のやることが上手いくのもいかないのも

全ては自分の考え次第で...

今、「あなた自身の目的」について考えました。次は「会社の目的」、つまり「会社は私たちに何を期待しているのか？」について考えてみましょう！

会社とは ある共通の()を達成するために、2人以上の人間が集まり、
意思の疎通を図りながら秩序を持って()しあう集まりのこと！
つまり...あなた以外に、複数の人間が会社にいるということ！

だから 【 良好なコミュニケーション 】
そして 【 相手の立場を考え協力する気持ち 】が必要！

会社は 組織が活性化しないと、()が始まってしまう。
()が進行すると、周りの環境から取り残され弱っていく。
だから組織を活性化させるため、活きの良い人材を採用するのである。

つまり...あなたには、組織の活性化が期待されている！

だから 【 元気で活発な行動 】が必要！

会社では 常に顧客になんらかの商品・サービスを提供することで、
生み出した付加価値を、社会に還元（社会に貢献）している。

つまり...あなたの前には、顧客が存在している！

だから 【 顧客への感謝の気持ち 】
そして 【 顧客とともに歩める勇気 】が必要！

5つの必要要素...「良好なコミュニケーション」「相手の立場を考え協力する気持ち」
「元気で活発な行動」「顧客への感謝の気持ち」「顧客とともに歩める勇気」を、
会社は、営業マンに対し期待しているのです。

よく「早く一人前になれ！」と上司や先輩に言われますが、これは、ただ単に「仕事を覚える」とか
「営業に慣れる」ということだけではありません。
上の5つの要素を常に理解し、行動に移せていてこそ、一人前と言われます。



(2) 質の高い営業に必要なもの、それは専門性と...

【質問です】:質の高い営業を行うには、何と何が必要なのでしょう？

(下の空欄を埋めなさい)

【質の高い営業(スキル)】 = 【質の高い()】 × 【質の高い()】

【×モ】

【解説】

質の高い営業（みなさまのお仕事）を行うには、【質の高い（専門性）】が必要です。製品についての専門的な知識や商売上の約束事がしっかりと頭に入っていないと、クライアントに迷惑がかかります。

しかし、質の高い専門性だけでは、これも考え物です。いくら専門的な知識が頭に入っているとしても、“融通が利かず相手にゴリ押しばかりしたり”、逆に“折れてはいけないところで弱気になり貧乏くじを引いたり”してしまいます。

質の高い営業には、かならず【質の高い（仕事の進め方）】が必要となります。質の高い「専門性」と質の高い「仕事の進め方」の両方が相乗効果を出して、【質の高い「営業（スキル）」】が実現します。

つまり...

$$\text{【質の高い営業（スキル）】} = \text{【質の高い専門性】} \times \text{【質の高い仕事の進め方】}$$

「仕事の進め方」は、職場や営業現場では「良好なコミュニケーション」とも読み替えることができます。また「良好なコミュニケーション」のことを「良い報連相」とも言い替えることができます。

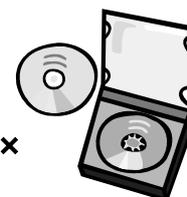
例えば、質の高い報連相が“WINDOWS”の「OS」で、
質の高い専門性が「WORD」や「EXCEL」と

いったソフトになります。

いくら素晴らしいソフトを持っていても、使うOSが
フリーズしたり、快適に実行できなかつたら、利用
するユーザー（顧客）は、このパソコン（営業職である
あなた）に対し、不満を持つことでしょう。



質の高い報連相



質の高い専門性

不許複製日本報連相センター/NHC131 濱田

【営業こぼれ話】

～人間の生産性は、午前11時がピーク～

人間の生産性は、午前11時にピークを迎えるという話があるそうです。特に営業訪問については、頭がすっきりしている時間帯のほうが、情報処理能力が高いといわれています。

夕方に近づくほど、一日の疲れから思考範囲が狭くなってしまいますので、一日の中では、午前11時を、お客様のアポなど大事な行事にあてるべきです。

～仕事の工程管理が必要～

ビジネスマンの仕事には、スケジュールをきっちりと管理する必要があります。しかし、どのようなスケジュール管理が正しいかというと、「人それぞれ」と言わざるを得ません。

ただ、午前と午後で、予定を明確に分けて考えることは有益です。「頭の回転が必要な」午前中、「ルーチン作業を中心とした」午後などと、分け方を工夫することが、カリスマ営業職への近道です。



AM!

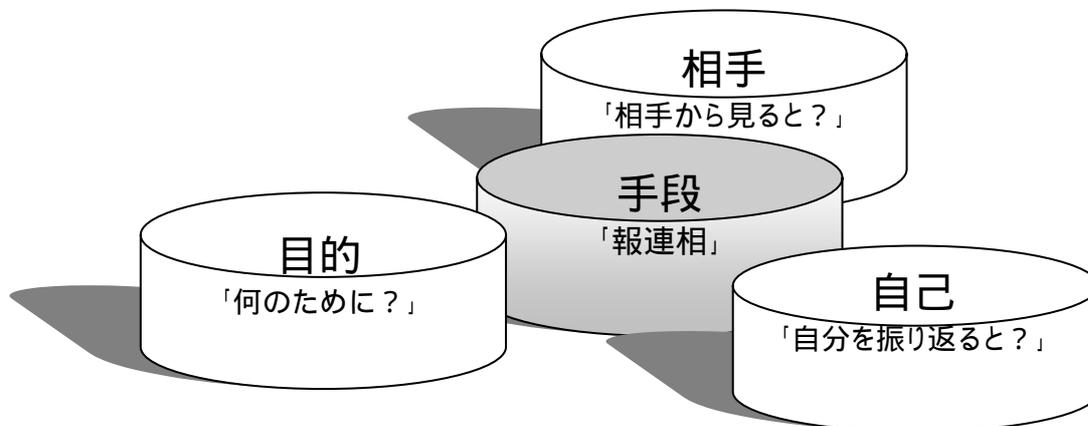


PM!

(3) 報連相に必要な3つの約束 ~“視点”、“深さ”、そして“分割”

報連相：3つの秘策（その1：3つの視点）

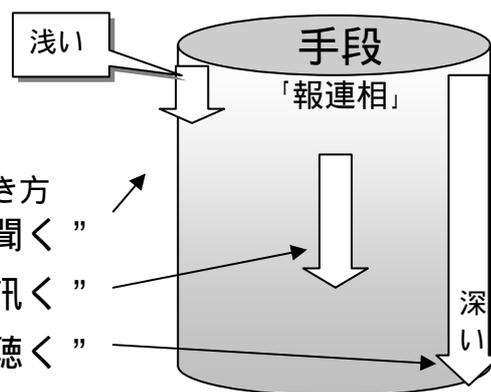
報連相は「質の高い仕事の進め方」の「手段」です。これは、3つの視点で見ることが必要です。3つの視点により「手段」としての報連相は、いろいろと形を変えることとなります。



報連相：3つの秘策（その2：3つの深さ）

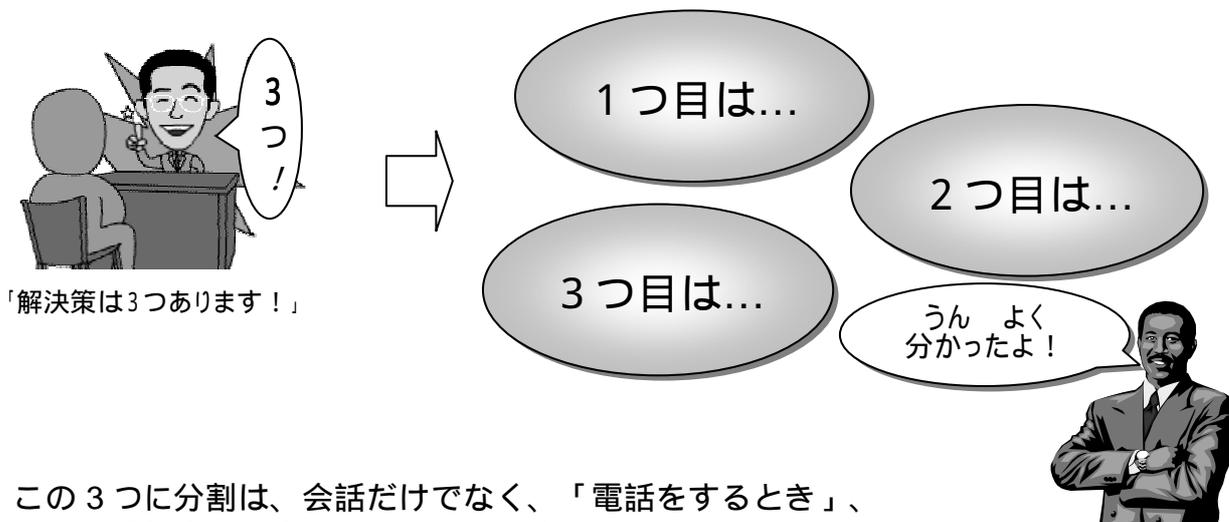
報連相の目的は「情報の共有化」とも言われています。この「情報の共有化」には、3つの深さがあります！

状態	情報の伝わり方	きき方
事実情報の共有化	～知っている！	“聞く”
意味（目的）の共有化	～分かっている！	“訊く”
考え方の波長の共有化	～共感できる！	“聴く”



報連相：3つの秘策（その3：3つに分割）

相手に伝える際の高等テクニック！ 3つに分けると驚くほど相手に伝わります！



この3つに分割は、会話だけでなく、「電話をするとき」、そして「報告書を書くとき」にも、応用できます！

2. 『報連相・3つの視点』が質の高い営業の第一歩

(1) 相手の状況を考えたアプローチができていますか？

「相手」の人格や相手の置かれている状況によって、私たちが“仕事の進め方(手段)”を変化させることを、職場は求めています。

私たち営業マンは、どのような顧客であっても(相手の性格は変えられないので)、自分の営業態度、自分のアプローチの仕方などを柔軟に変化させ、顧客との良好な関係構築に努めています(...大丈夫ですね！)

しかし、そのような営業マンでも、同僚や上司など、社内の相手に対し、報連相(仕事の進め方)を変えることは、なかなかできない場合が多いようです。

【ピンチになった佐藤さん】

入社2年目の佐藤さんが任されたイベントの企画案は、明日午前中の役員を交えた営業会議で発表することになっています。

ところが、なかなか良いアイデアが浮かばず、また顧客訪問に追われていた佐藤さん、思うように企画案の作成が進まず、何とか形になったのが今日の昼前。明日の発表前に、課長と部長の決裁を仰がねばなりません。そこで谷課長のところに行きました。

佐藤さん「谷課長。例の企画書、何とか完成しました。急いで部長の決裁を貰っていただけませんかでしょうか？」

谷課長「おうご苦労さん。じゃあ預かっておこう。俺は今からちょっと打ち合わせに出るので、明日までには目を通して、吉野部長にあげておくよ」

佐藤さん「え～っ！課長。それは困ります。明日の朝一の会議で発表しなければいけないんですよ。今からなんとか見てもらえませんか？ 今日中に部長の決裁が欲しいんです。」

谷課長「おいおい、無理いうなよ」

佐藤さん、大ピンチです。

【質問1】いったい誰が悪かったのでしょうか？(印)

やっぱり佐藤さん

もちろん谷課長

意表をついて吉野部長

【質問2】いったいどうすれば良かったのでしょうか？(グループワーク)

(前ページの回答は以下の通りです)。

【質問1】やっぱり佐藤さんの報連相が悪い。

【質問2】佐藤さんは、谷課長や吉野部長の行動まで頭に入れていなかった【悪い報連相】
佐藤さんは、谷課長に中間報告を入れておくべきだった(完成が納期ぎりぎりになりそうだと予測できた時点で、谷課長に報告し、決裁までの段取りを共有化することが必要)。

いつも忙しい課長(相手)の状況によって、佐藤さんは中間報告という形で報連相を行うことができたはず。報連相では、相手の状況を常に考え、報連相のやり方を適宜変更することが必要。また相手の好む表現、態度にも配慮し、最良の報連相を選択する柔軟性も必要。



私には、どのように報告するのでござる？

さらに、相手の性格によっても、報連相を変えていきます。

もし、商談相手が「織田信長」タイプの人だったら、あなたは、どのように商売の報告をしていたでしょう？「徳川家康」タイプだったらどうでしょう？「光秀」だったら？「秀吉」だったら???

商談相手により、報連相の要領も違ってきます。自分の個性を殺す必要は無いですが、相手のタイプに合わせ報告の仕方を変化させることは、営業スキルのひとつとして必要です。

もうひとつ事例をみてみましょう！

【上司(相手)が変わると...】

上司の鈴木課長は、非常に几帳面で文章好き。「言った、言わない」で揉めたくないとの考えから、文章での報告を私たち課員に課していた。よほど急ぎでない限り、文章での提出が必要で、「実は の件ですが、こういうわけですから、このように対処したいと考えますが...」と、報告しようとしても、ものも言わず書類箱を指される。書類を入れておけ！という指示である。

「あの、急ぎますので...」と言うと、「急ぐのなら、早く書いて早くいれとけ!」。これには困惑した。でも、はじめはやりにくかったものの、やがて次第に慣れて来た。書類にして出すと、さすが書類好きだけあって、パッとみて、パッと返ってくる。

ところが、今回の人事異動で、課長が堀井課長に替わった。すると今度は、決裁を得ようとして契約書案を提出するのだが、いつまで経っても回答(決裁)がない。これでは仕事が進まないの、決裁を仰ぐべく課長に伺うと、例の書類は書類箱に入ったままになっていた。

「先月来、すすめております、 の件の契約書ですが...」と言って、書類箱からその書類を取り出し手渡した。すると「なんやねん、これは...」

「口があるならさっさと報告せんかあ!」と言って叱られたのである。

いちいち書類など出さず、機を逸さないよう口頭で述べよということである。この違いはどういうことだろうか。



【報連相チェックポイント!】

手段としての報連相の仕方を固定させて良いはずがない!

相手やその性格、置かれた状況によって、適宜、報連相を変化させていく必要がある!

(2) 手段と目的を考えているか？～戦術で捉えず、戦略を活かせ！

“目的”をしっかりと把握することで、単なる「言われて何も考えず行動する」から「いろいろと考えを巡らせて行動する」へと、脱皮することができます。

【鈴木課長が言ったから...】

佐藤さんは、ある日上司である鈴木課長の指示で、同社のD営業所へ、ある書類を社用車で届けに行くことになりました。

ところが、D営業所に向かう途中、道路が大きな交通事故で、通行止めになってしまいました。この道が復旧しない限り、車でD営業所には行けません。今のところ復旧の見通しはついていません。

鈴木課長の指示には、午後6時までにD営業所にこの書類を届けるように言われています。時計を見ると「五時半...」。D営業所までは、直線であと3キロ。雨の中、全速で走ればなんとかギリギリ間に合いそうです。

あなたなら...

【質問】あなた(佐藤さん)なら、いったいどういう行動を取りますか？

上の例は、少し極端な例でした。しかし『戦術では勝つ術(すべ)をもっている、戦略で負けてしまう』ということが、営業の世界では往々にしてあるものです。これは、目先の目標(手段)に囚われてしまい、真の目的を見失ってしまうことが原因です。

「目標は、目的達成の手段なり！」 目的を見極めることで、行動も違ってきます。決して目標に猛進するだけというようなことの無いようにしてください。目標が達成された向こうに目的が存在しているはずですよ。

【ハンマーを取ってきてくれ！】

佐藤さんは、折衝に訪れた工場の班長に「悪いけど、ちょっと工具置き場から急いで中型のハンマーを取ってきてくれ」とお願いされました。工具置き場に行ってみると、あいにく中型のハンマーは他の班が使用中でした。

佐藤さん 「中型のハンマーは、他の班が使用中で、ありませんでした...」

班長 「使えねえヤツだなあ！ 代わりになるようなハンマーがあったらうが...」

この事例では、佐藤さんは、ただ何も考えず「中型のハンマーを取りに行く」という手段志向だったので、「他の班が使っている」という事態に遭遇したとき、何の対応も取れなかったのです。「何のために」という目的をつかむことで、回り道をせずに物事の核心を突くことができたはずなのに...こうなっては後の祭りですね。

【報連相チェックポイント！】

自分の「目的」を考え、相手の「目的」を把握したとき、報連相は、より鋭くなる。

(3) 自分自身が、情報を価値ある“お宝”に変えているか？

「自己」のあり方次第で、報連相は“お宝”のように光り輝きます。報連相は、あくまでも“手段”です。取り扱う者（自己）の心が悪かったら、せっかく完璧な報連相を実現しても、“光り輝く”ということは決してありません。

【納期遅れと上司のアドバイス】

自動車部品会社B社の営業部に配属されて3年目の森さんは、新たな納入先企業A社との連絡や受注数量の調整も、上手くとれるようになり、仕事にも慣れてきました。

そんなある日、納入先A社の担当者から電話がありました。

担当者「X部品がまだ未納だが、どうなっているのか！」

森さん「調べて折り返し電話いたします」



やばい！おるおる

実のところ森さんは、複数の品種を流している自社工場の生産ラインが受注急増のため過負荷になり、生産順序の調整でX部品の生産が遅れていることを知っていました。森さんは電話のことを急いで上司の係長に報告し、相談しました。

森さん「どうしましょうか？」

係長「『生産したのですが、錆びの発生のために2日遅れてしまいました...』と返事をしたらどうか...」

しかし、森さんがそのようにA社の担当者に返事したら、担当者は激怒しました。

担当者「いったい、あなたの会社は、どうなっているんだ！！」

森さんに電話する前に、A社の担当者は工場の生産担当者に直接電話をかけていたのです。そして、生産担当者から、生産順序の調整がかかっていることを聞いていました。

結局、係長の上司が、直接A社に足を運び、担当者に謝って何とかことは収まりました。A社に若干の調整在庫があり、最終顧客である自動車メーカーへの納品に支障がなかったことも幸いしました。

この報連相に足りなかったもの...それは、「自己」のあり方が中途半端であったことです。自己のあり方がしっかりとしていれば、係長のアドバイスに安易に従って(依存してしまい)、虚偽の報告をしてA社担当者の信頼を損なうことはありませんでした。

本来なら納期の遅れが分かった時点で、(先方から電話がある前に)こちらから実情を報告すべきでした。また、電話だけではなく、機会を作って先方を訪問し、顔見知りになっていたら、このような状況でも対応が変わっていたかもしれません。

若手社員は、持ち前の積極性を活かし、「ど～ん！」と相手の懐に飛び込むことが必要です。それを「うざったい」「恥ずかしい」などと躊躇していると、大きな損害を出してしまいます。

【報連相チェックポイント！】

「自己」のあり方で、報連相が光り輝いてくる！若手社員は、持ち前の自発性を活かして自己を磨いていくことが必要！

3. 『報連相・3つの深さ』が取引先・仲間からの信頼感を生む

(1) 情報が伝わらない！？ ～お粗末な報連相を改める

きっちり伝えたはずなのに、「相手」には伝わっていない。そのような経験はありませんか？ 情報が伝わらない2つのパターンについて、考えていきたいと思います。

「伝える」までの長い道のり

【ちゃんとFAXを送っておきました】

営業第3課の河田君は、昼過ぎに課長に呼び止められました。

課長 「河田君！今朝頼んでおいたクレーム対応の件、ちゃんとA工場の山田課長に連絡してくれたのか？」

河田君 「はい。ちゃんとFAXを送っておきました」

課長 「まだ、何も言ってこないが...」

さらに1時間後

河田君 「課長、A工場に電話しましたら、山田課長は出張中でした」

課長 「なんやて！不在なら、佐藤係長か鈴木部長に連絡せんかい！（怒）」

河田君 「(そんなことまで言われてないけど)・・・すみません」

河田君は、課長に言われた通り、忘れずにFAXで連絡を入れました。もちろん「先方の山田課長が不在の際には、佐藤係長か鈴木部長に連絡すること」という特別な指示も受けていませんでした。

でも、これは明らかに河田君の連絡ミスです。いったい、どうしてなのでしょう？

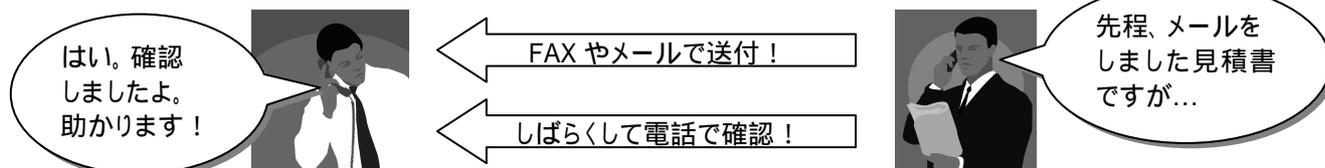
【重要！】「FAXを送信しました」「メールを送っておきました」「不在でしたので伝言を頼みました」・・・これらは、連絡が完了したとは言えません。

伝えたい「内容」と「その意味」が、確かに相手に届いてこそ「連絡」は完了したと言えます。

「内容」が伝わったかの確認 「受信確認」が必要

「内容」が伝わったかを確認するためには、FAXやメールに「返信をお願いしたい旨」を書くと良いでしょう。急ぎの場合や重要な連絡なら、FAXやメールとともに電話で確認することが最も良い手段です。

「いつもメールを出したら返事がある。二度手間だから不経済だ！」という方がいますが、FAX・メールと電話の併用こそ大切なコミュニケーション手段だということを肝に銘じてください。



「その意味」が伝わったかの確認 「電話」での補足コミュニケーションが必要

「その意味」が伝わるためには、伝える通信文を分かりやすくまとめることが必要ですし、「電話」で文章では書ききれない部分の補足も必要となります。

情報共有化の第一歩は「()」から！

【いつもお願いしているように？】

営業第二課の森さんは、1年かけたアプローチの甲斐あって、C社との取引を2ヶ月前から開始させることに成功しました。ある日の午後、そのC社担当者から電話がありました。

担当者 「いつもお願いしているように、あの製品を4ケース、
今週中に第二工場に入れてください」

森さん 「はい。毎度ありがとうございます。では、手配しておきます」

翌週初め、森さんが出勤してすぐ、一本の電話が入りました。

担当者 「おい、どうなってんねん！第二工場に先週注文した製品が入ってないやないか！」

C社担当者の声は引きつっていました。

森さん 「いつもと同じように、第一工場に納品したのですが...」(しまった。どうしよう...)

森さんは、いつも注文がある『製品』を、いつも納品している第一工場に納品するよう手配していたのです。

しどろもどろになった森さんに替わり、上司が平謝りしてその場は納まりましたが、このミス以降、C社からの注文は途絶えてしまいました。

【質問】森さんは、どの点が悪かったのでしょうか？

このようなことは、ビジネスの世界では良く起こります。せっかく努力して獲得したクライアントを、森さんは無くしてしまいました。情報共有化には「()」が必要です。

「()いたします！」と言って、情報をお互いが間違いなく確認することは出来たはずですが。また、注文書を流してもらっても良かったかもしれません。

【報連相チェックポイント！】

連絡は到達主義！

そして、事実情報の共有化には()が必要！

不許複製日本報連相センター/NHC131 濱田

【営業こぼれ話】

～情報はナマモノ！？～

情報は、実はナマモノであり、時間が経てば腐って使い物にならなくなります。試しに、今日の日経新聞から、10個のトピックを拾い出し、切り抜いて封筒の中に入れて、1ヶ月そのまま保存してください。1ヶ月後、その情報の7割は時代遅れで使い物になりません。

また「事務書類は、1年経過したら、99%使用しない」という統計データ(ナレムコの調査統計)があるほどです。

自分が得た新しい情報は、直ぐに上司や同僚、顧客に流すことが必要です(きっと喜ばれます!)。だって、腐った情報を貰っても、嬉しくないですもんね。

(2) 相手を動かす情報の伝え方とは？

位置づけ情報で「ワケ」の共有化を図る

情報を明確に伝えることは、簡単なようでとても難しいものです。また相手が、私たちの意図した通り動いてくれるかということと必ずしもそうではありません。こういう時は、「事実情報」とともに「位置づけ情報」も活用します。

では、前ページの事例について、今度はC社担当者の視点から、見てみましょう。

【いつもお願いしているように？(C社担当者の視点)】

C社担当者の原さんはA社担当者の森さんに製品発注の電話をしました。

原さん 「いつもお願いしているように、御社の製品、型番435の5インチネジ、36個入りを4ケース、新しく第二工場でも、使用することになったので、今週金曜日納期で第二工場に入れてください」

森さん 「はい。毎度ありがとうございます。では、5インチネジ、型番435、36個入りを4ケース、今週金曜日納期で、御社第二工場あてで、手配しておきます。」

森さん 「原様...ということは、例の貴社新製品が増産体制に入ったのでしょうか？」

原さん 「おかげさまで！これから更に忙しくなりそうですよ。自動車メーカーへの納期がタイトなので、緊急対応してもらうかもしれません。その節は、宜しくお願いします」

森さん 「かしこまりました！型番435については、切らさないよう弊社でも関係部署に連絡調整しておきます。」

原さんからすると「新しく第二工場で使用することになった」という補足情報を流すことにより、相手の森さんは、間違いなく第二工場に納品することができるでしょう。また、森さんに自社増産体制についての協力までお願い出来ました。このように背景となる情報を相手に伝えることにより、伝えたい事実情報のワケを補足するのです。

一見すると回りくどいことかもしれませんが。また近年は、情報の漏洩が企業の命を縮めるということから、情報管理の徹底が図られていることと思います。しかし、『何もかも秘密主義で余計な情報はひとつも伝えない』ことは、かえって相手からの信頼を損なう結果になることもあります。ビジネスの世界は、()なようで、実は()が支配しています。

どうしてそういう事実になるのかということ、明らかにすることで、逆に私たちの行動も変わってきます。下の設問に回答ください。

【質問です】：会社の期初ミーティングで、売上目標 10%増という部門目標が設定されました。あなたならどうしますか？(該当の項目に 印)

どうせ上が考えた達成できない努力目標だ！と考え、半ばあきらめる。

「目標は目標！自分は自分！」目標に振り回されず、わが道(営業道)を極めるのみ！

“10%増”には、何か理由があるはずだ。その理由を課長に聞いて目標対応策を立てよう！

【報連相チェックポイント！】

位置づけ情報を駆使することで、事実情報の理解度が深まる！

(3) 取引先や仲間から無償の協力を得るには？

報連相：3つの深さでは、(1)で事実情報を誤り無く伝えることの大切さを学びました。そして(2)では、位置づけ情報（ワケを知らせること）の大切さを学びました。この(3)では、気持ちの共有化を図ることの大切さを学びたいと思います。

「質問に答える」か「期待に応える」か！

「言われたことはやっているし、質問にも的確に答えている」。こうおっしゃる若手社員さんがおられます。確かにきっちりやっているのですが、上司から見たら「使いにくい部下」との印象を持たれていたりします。つまり「質問には答えるが、期待には応えていない」のです。

【カタログは誰が？】

課長が外出中に、取引先の新しい製品カタログが届けられました。その日の夕方です。自席に帰った課長は、机の上のカタログを見て、斉藤さんに尋ねました。

課長 「このカタログ...、何時ごろ、どなたが届けてくれたの？」

斉藤さん 「さあ、わかりません。そのとき、私、いませんでしたので」

課長 「誰か、知ってる人いないかなあ」

斉藤さん 「(全く...今忙しいのに...)必要でしたら、...探しますが...」

【質問】 には該当する選択肢にチェックしてください。

あなたやあなたの周りでこのような経験は？ ある ない 記憶にございません
どうしていたら良かったのでしょうか？

会社では、単に指示・命令を聞き、答えるだけでは、仕事とは言えません。上司や同僚からの期待に応えることが是非とも必要となってきます。あなたが他人から信頼されるようになると、いつの間にか仕事にも援助の手が差し伸べられてくるでしょう。

【報連相チェックポイント！】

ビジネスでは、質問に答えるだけでなく期待に応えることが必要！

不許複製日本報連相センター/NHC131 濱田

気持ちの共有化は難しい

事実情報に、その「ワケ(位置づけ情報)」を加えることにより、内容がより深く伝わる...。これは「論理的」な情報伝達と言われます。一方、気持ちの共有化は、これとは異なる「感性的」な情報伝達と言われます。

「理屈では分かっているけど、あなたの案には賛成できない！」こうなっては、いくら情報が的確に流れても、行動が伴うわけがありません。逆に「感性的な」情報を気持ちを込めて伝えることで、相手が進んで協力してくれることも、ビジネスの世界では良くあることです。

次のページの事例をご覧ください。

【遅れてしまった回答】

ある新入社員研修でのお話です。今のみなさんと同じように8名の班ごとに同じ課題のグループワークを解いてもらっていました。事前に講師からは、約束事として、「回答がわからないグループがあったら、他の班であっても積極的に回答のヒントを教えてあげること」とのアナウンスがありました【 情報の共有化】

案の定、ひとつのグループだけ回答がまとまらず、班のメンバーは必死で頭を抱えています。しかし、回答を終えた周りの班は静かにその光景を眺めているだけです。

ここで、講師は助け舟として、もう一度そのグループメンバーに、「他の班に助けてもらうことは禁止していない」という旨をアドバイスしました。班のメンバーは顔を見合わせて...

班長 「他の班のみなさん！私たちの班ではこの問題の回答がわかりません。途中のまではなんとかわかったのですが...、ヒントがあったら教えて下さい！」とその場に立ち、大きな声でお願いをしました【 の共有化】

...しかし、それでも他の班からは声があがりませんでした。

もう一度、講師は助け舟を出しました。

講師 「班長さんの願いは、相手の心に響いたの？深く響くにはどうしたら良いの？」

班のメンバーは再度、顔を見合わせて、一斉に席を立ち、他の班に、事情を説明しに走りしました【 の共有化】

回答が、すぐ出来上がったのは言うまでもありません。

繰り返します。報連相の目的である「情報の共有化」には3つの深さがあります。ひとつ目は、「事実情報の共有化」と呼ばれるもの。事実を相手に伝え、誤り無く相手に伝わることです。

次いで、もっと深い情報の伝わり方としては、「意味(目的)の共有化」があげられます。これは、「どういうワケで自分が情報を伝えるのか」というワケまで相手に伝わることを意図しています。しかし、もしかしたら、「所詮自分のことじゃないし...」と進んで協力してくれない方も出てくるかもしれません。

最後の、「考え方の波長の共有化」では、もっと深いところでの接点を求めます。上の例では、班のメンバーは、積極的に席を立ち、各班に回答のヒントを伺いに行きました。状況を分かりやすく説明し、心からお願いされたら...。余程のことが無い限り、協力しようという気持ちになります。これを「考え方の波長の共有化」といいます。

【報連相チェックポイント！】

情報の共有化は、手法により相手への伝わり方が変わる。

第1段階は、事実情報の共有化

第2段階は、意味(目的)の共有化 そして

第3段階は、考え方の波長の共有化

段階が増すほど、相手に深く伝わることができる。

4. 『報連相・3つに分割』が報連相にインパクトを与える

(1) “3”が導く魔術的公式とは？

職場では、事実をできるだけ的確に伝えようと四苦八苦している若手社員さんがいらっっしゃいます。では、どのように報告したら相手に上手く伝わるのでしょうか。

聞いたところによると、伊藤忠商事(株)の元会長瀬島龍三氏は、多方面で幅広い活躍をされた異色の人であり、説得力のある話し方でも知られていたそうです。

その瀬島氏。彼は、どんな難問でも、論点を即座に“3つ”に絞られたそうです。「それには、問題点が3つあります」とか、「3つの答えがあります」というよう3つに絞られたのです。これが、相手にインパクトのある深い印象を与えたのです。

分かりやすい報告はこうする！

「わかるということは、分けるということだ」とも言われています。ものごとを相手の印象に残るように説明するには、下のように「3つに分割」します。



第1ステップ…はじめに

・切り出し(相手の都合を訊く)

「A社でのプレゼンテーションの報告をしたいのですが、今よろしいでしょうか。」

・報告の全体像(あるいは結論)を示す。つまり、本論で述べる3点を予告します。

「報告事項は3点です。1点目は…、2点目は…、3点目は…です」

(報告事項が1項目だけなら、3つに分けません。2項目なら、あと一つ加えて、3項目にして報告。4項目、5項目…ある場合には、重点の3項目に絞ります)

第2ステップ…本論

「1点目は、……」

「2点目は、……」

「3点目は……です」

ここでも3つに絞る！重要だよ



報告は以上3点です…

第3ステップ…まとめ

・本論で報告した3点をもう一度簡潔に述べます。

「繰り返します。1つ目は、……。2つ目は、……。3つ目は、……。以上の3点を報告いたしました。」

・自分の感想や意思を、まとめに入れたら好感度アップ！

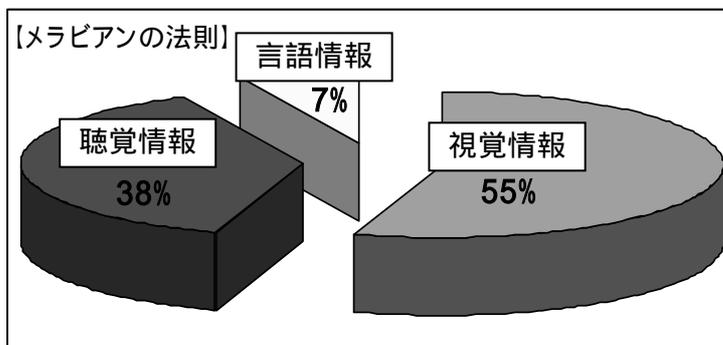
【報連相チェックポイント！】

3つに分けて報連相すると効果的！インパクトが倍増する！

(2) 営業の電話を成功に導く効果的な手法

入社して2～3年経過し、仕事にも大分慣れてくると、電話のかけ方が崩れ始めます。新入社員のような電話のかけ方に立ち戻る必要はありませんが、基本を活かした効果的な営業電話が出来る人とそうでない人では、大きく仕事に差が出ます。

電話では視覚情報が伝わらない！



左図は、メラビアンの法則と言われるものです。『人間が、他の人とコミュニケーションをとるとき、どの要素に最も影響を受けるか』を%にして表わしています。

この表からは、人間は「視覚」に最も頼り、そこから判断を行っていることがわかります。では電話の場合だとどうなるのでしょうか？

法則にある右側の「視覚情報」が取り除かれてしまうわけですから、残りの45%。それも38%を占める「聴覚情報」に判断基準が偏ってしまうこととなります。

聴覚を通してあなたの気持ちが伝わります

電話による会話では、メールとかFAXによる報連相と大きく違い、伝えようとする「内容」だけでなく、あなたの「気持ち」(例えば“真剣さ”など)が伝わります。

あなたの声が明るいか、沈んだ声か、で相手はあなたの気持ちを感じています。声の大きさでも感じています。急ぎ込んだような早口か、ゆっくりした落ち着いた口調か、高い声か、低い声か、息づかい...などあなたの気持ちが相手に伝わっています。

【ここがポイント！】

...ということは、自然に伝わるだけでなく、意識して伝えることもできる、ということです。心の触れあいができるということです。嬉しい、悲しい、楽しい、腹が立っている、急いでいる、など...あなたの気持ち(思い)を相手は感知しています。

ビジネスの電話では
“意識して”、
“少しゆっくりと”、
“明るい声で”
話しましょう。



はい。
その通りですね



出来るだけ楽しそうに
話すことが必要だよ

「逆もまた真なり」という言葉もある通り、内容とは違うマイナスのメッセージが、電話の声、口調、抑揚などによって伝わることもあります。

電話の「内容」はクレームについて謝っているのですが、電話を受けた人は「反対に」相手から尊大な感じを受ける場合すらあります。特に営業の電話では、言葉尻を捕まえられて、窮地に陥ることもあるのです。どうしてもか、もう一度、メラビアンの法則をご覧ください。

営業電話にも報連相が活用できる！

営業電話では、報連相がとても重要です。前ページで電話をする場合の特殊環境を説明しましたが、報連相を活用し営業電話を成功に導く効果的な手法を説明します。

営業電話も「3つに分割」してみましょう！

「お伝えしたいことが3点あります。第1点は...、第2点は...、第3点は...」というように最初に伝えたい全体像（要点）を言ってから、内容に入りましょう。

もちろん電話で報連相する場合も、「3つの視点」(目的、相手、自己)で、報連相を組み立てることができます。

- ・ この電話の目的は何か？【目的】
- ・ 相手の立場は？【相手】
- ・ 自分は状況をよく理解しているか？【自己】。

事前にメモをとり、
要点を外さないよう
にすることが重要！

営業電話による確実な内容伝達3箇条

相手の状況を訊きましょう

電話の場合には、相手が電話に回答できる状況かどうか分かりません。ですから「いま、よろしいでしょうか？」と言って、最初に相手の都合を確かめましょう。



いま、よろしいでしょうか？

込み入った内容の場合には、区切りのつくところで、「ここまではよろしいでしょうか？」と訊いて相手の理解度を確かめることが必要です。

復唱によって確認しましょう

重要なこと、内容が複雑な場合、間違いの起きやすい日時とか、数字などは、必ず「復唱」によって確認しましょう。普通だと、電話を受けたほうが「復唱します。…でよろしいでしょうか」と、申し出るのがマナーです。

相手が復唱しない場合には、「(念のために)繰り返します。…です」と言って、発信者が要点を繰り返すことで確認してください。さらに少しでも不安を感じたら、メール、FAX、など記録に残るものを併用して確実にしましょう。

電話では、メモをとりながら聞きましょう

内容のメモだけでなく、相手の会社名・職・氏名、日時を間違えずメモしてください。特に、電話メモに「受信時間を書く」ことは習慣にしましょう。聞き取れなければ「恐れ入りますが、もう一度社名とお名前をお聞かせ願えませんか」といって、確認しましょう。

【報連相チェックポイント！】

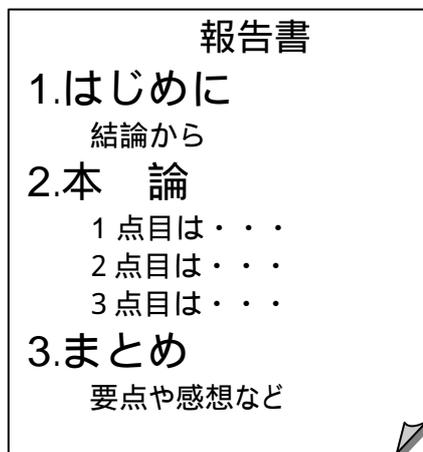
営業電話を効果的に行う方法は...

1. 相手の聴覚情報を活用せよ！音を通して心を伝える
2. 「3つ分割」で分かりやすく「3つの視点」で組み立てる
3. 状況確認、復唱確認、メモ取りは必ず行う

(3) 営業日報や報告書を輝かせる

普段、気にも留めず書いている営業日報や報告書ですが、改めて書こうとすると、どうしても苦手意識が出てきます。報告書も「3つに分割」で綺麗にまとまります。

報告書の書き方も例外ではありません。内容を3つに分けて報告書を書くと、メリハリが聞いて、とても読みやすくなります。



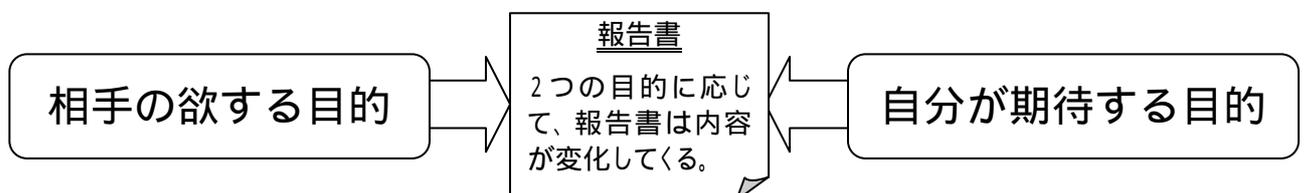
【注意点】

パソコンで書く場合には、「はじめに」から書かなくても、「本論」の一部からとか、書きやすいところかメモ書きを参照しながら書きましょう。「本論」の中身も「3つに分ける」(3つに絞る)と、わかりやすく、印象深く伝えることができます。「まとめ」では、要点を簡潔に繰り返したり、感想を述べたりして報告書自体をまとめます。

「3つの視点」(目的、相手、自己)にも留意が必要！

目的：相手の目的と自己の目的

何のために書くのか。報告書の「目的」ははっきりしていますか。相手の求めていることに応えるのが、よい報告書です。同時に、報告書は「自分が相手に何かしてもらいたい」から書くものでもあります。



相手：誰が読むのか(読み手ははっきりしているか)。相手の立場は？

「相手」のことを考えるというのは「思いやり」の心です。読み手の顔をハッキリ思い浮かべて、「その人宛に」書くようにしたいもの。例えば、相手は報告事項について基礎知識をもっているのかどうか。もし基礎知識をもっていなければ、背景や関連情報などが書かれていないと、相手は理解できません。



あちゃ～～!!
何の報告書なのか、
わからないよ(怒)!

自己：自分自身の理解度

報告したいことをよく理解しているかどうか？ 自己チェックしてみましょう。状況を整理し、要点をメモ書きしてみるとよいでしょう。下準備をしてから書くのが“できる人”のコツです。

【報連相チェックポイント！】

営業日報や報告書にも「3つに分割」と「3つの視点」！

5. 『報連相レベル表』で営業を科学する

報連相に、決まりきった文句はありません。TPO に応じて報連相するための言葉や行動が変わってきます。しかし、「こういった場合には、こう考えたら良い！」という法則はあります。以下、3段階のレベル表で「報告」「連絡」「相談」を考えます。

(1) 「報告」のレベル表

報 告 (義務+) 【P.21 を参照】		
	内 容	チェックポイント
第 3 段 階	<p>正直に報告することができる (3つの視点: “自己”の視点【P.10 を参照】)</p> <p>相手の好みに応じた報告ができる (3つの視点: “相手”の視点【P.7 ~ 8 を参照】)</p> <p>目的を明確にして報告できる (3つの視点: “目的”の視点【P.9 を参照】)</p>	<p>自分の正しい生き方に背いていないか</p> <p>報告の善し悪しを判断するのは相手だと認識しているか 手段である報告を固定させてはいけないことを認識しているか</p> <p>常に「何のために」という目的を把握しているか 自分の目的を知り、相手の目的を汲み取って報告できるか 目標は目的達成の手段であることがわかっているか</p>
第 2 段 階	<p>状況が変わった時、長い時間を要する仕事、その仕事終了のメドがついたときなどに「中間報告」をしている 【P.23 を参照】</p> <p>報告(連絡)ミスは素直にあやまっている 【P.21 を参照】</p> <p>仕事が終了したら、直ちに命じた人に直接報告している 【P.22 を参照】</p>	<p>自分のやっていることを相手は知らないということを理解しているか 自分なりの判断と対処案をつけて中間報告しているか 全てが中間報告ということを理解しているか</p> <p>「言い訳」を考えていないか ミスを起こすことより再発しないようすることが重要と考えているか 会社は一人で仕事をしているのではないことを理解しているか</p> <p>報連相が言葉のキャッチボールということを認識しているか 「飛び越し指示」には、直属上司への報告、指示者への終了報告を行っているか</p>
第 1 段 階	<p>結果、経過の順で、わかりやすく報告している 【P.21 を参照】</p> <p>TPO(時、所、場)を考えて報告している 【P.21 を参照】</p> <p>5W1H で、分かりやすい表現をしている 【P.21 を参照】</p>	<p>上司の最も知りたいことは、結果だということを理解しているか</p> <p>報連相では「相手の状況」が優先されることを知っているか</p> <p>5W1H をスラスラと言えるか 5W1H を使って相手が理解しやすい表現を使えているか</p>

タイトル『報告は、義務+ (アルファ)』

報告のことを、「指示されたことを上司に返答すること」と認識している方がおりますが、それだけが報告ではありません。義務以外にも報告 (+) はあるのです。

あるスーパーマーケットでのお話です。店長は、この春人事異動で遠方から通ってきています。マーケットの近くに住む A マネージャーは、言われなくても新聞に折り込まれる他の競合スーパーの広告を見せ、地域の学校の行事情報を店長に報告します。

店長やお店にとって、このような地域情報は、非常に価値あるものです。以来、店長は、この A マネージャーの情報を基に、競合店の対策を取ることにしています。

「これは、会社や私たちの職場の役に立つ！」と感じたら、指示されていなくても、積極的に行動を起こし、上司や同僚、あるいは将来できる部下にも報告をすべきです。

第1段階『5W1Hで分かりやすい表現をしている』

【5W1Hとは？】

- WHY (なぜ)
- WHAT (なに)
- WHERE (どこ)
- WHEN (いつ)
- WHO (だれ)
- HOW (どんな方法)



なぜいつどこ...

「全ての5W1Hを使わないといけない！」ということではありません。報告する相手が状況を把握し、また急いでいる場合などは、省略しても構いません。
でも「あれが」などの「あれ」が分からない場合とか、いきなり「持ってきて！」などと、主語を省略することは、極力控えましょう！

覚え方は、「**なぜに、どこいつだれ、どんな**」です。

第1段階『TPO(時、所、場)を考えて報告している』

報連相では、相手の状況が優先されます。緊急の時や、重要な案件などは別ですが、普通は「今、 の件についてご報告したいのですが、宜しいですか？」とします。

言いたいことを、TPO を考えずに言えるのは、友達関係や家族関係までです。

第1段階『結果、経過の順で、わかりやすく報告している』

ビジネスの世界では、報告は、「結果」「経過」の順で行うことが常識となっています。会社での報連相では、常に「相手」「目的」「自己」が重要となることは勉強しました。報告する「相手」も人間ですので、一般的に言って、自分に影響をもたらす「結果」というものに最も興味を持つものです。だから、必ず「結果」から入ることが重要です。

第2段階『報告(連絡)ミスは素直にあやまっている』

ミスをするのは、よくあることです。でも命までは取られません。いつもミスばかりだと、確かに褒められませんが、ひとつやふたつのミスで、慌てふためいて「言い訳」ばかり申し述べるのは、はっきり言って格好が悪いです。

ミスを反省することは重要ですが、決してやってはいけないことがあります。それは、変えられない過去の失敗を悔やむことです。過去の失敗を糧として、今後このような失敗を起こさないよう、何らかの改善策を立てることが必要です。

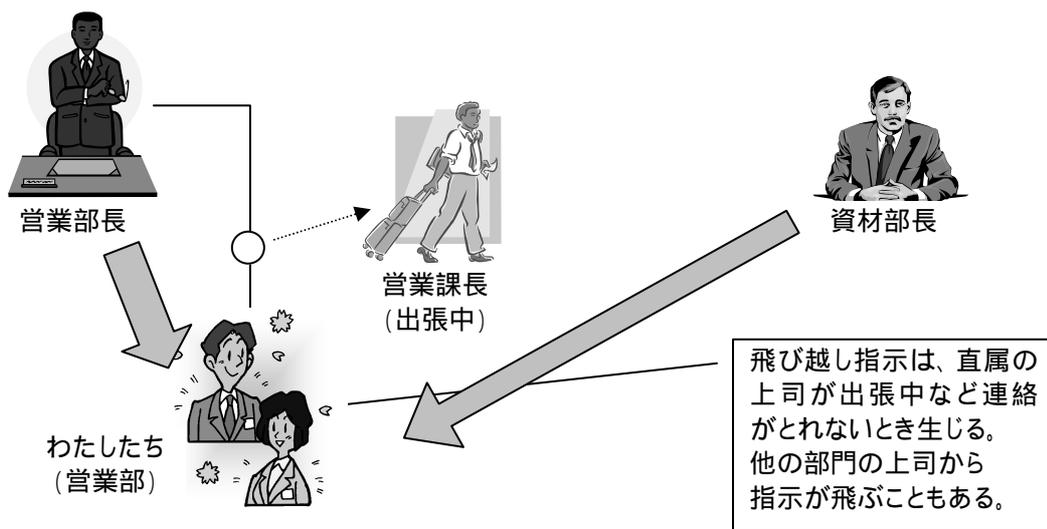
第2段階 『仕事終了したら、直ちに命じた人に直接報告している』

仕事終了したら、直ちに命じた人に直接報告するのは、原則中の原則です。しかし、飛び込み指示があった場合には、どうしたら良いか悩んでしまいます。

飛び越し指示は日本社会では常識！

“飛び越し指示”とは、どのようなものかご存知ですか？

飛び越し指示とは、その上や斜め上の上司から、直属の上司を飛び超えて、指示されることです。一般には、上司がその場にいないときなどに起こります。



【第一原則】 直属上司への報告

飛び越し指示があった場合、必ず直属の上司に、自分から、速やかに報告を入れます。出張で連絡がとれない場合には、出張から帰ってから直ぐに報告します。営業課長の出張中、課長の直属上司（例えば営業次長など）が代行をしている場合には、次長にも営業部長（もしくは、資材部長）から飛び越し指示があったことを伝えます。

【第二原則】 終了報告は、直属上司&指示のあった上司へ

作業が完了したら、直属上司に報告を入れるとともに、その足で、指示を受けた上司にも終了報告をしなければなりません。



第2段階 『必要に応じて「中間報告」をしている』～営業に不可欠な中間報告の仕方

「中間報告なんて余計なロスではないか！」という方がいらっしゃいます。しかし、中間報告はとても重要です。中間報告をすべき3つのパタンを見てみましょう。

「状況が変わったとき」の中間報告

ビジネスの世界では、前もって考えた状況通りに物事が進むことは、極めて稀(まれ)です。状況の変化に応じ、その組織が持つ総合力で対処していかねばなりません。

例えば、クライアントとコンペ合戦をしていると仮定しましょう。相手は、こちらの出方を見て条件を変更してきます。『このままでは負けてしまう!』とあなたが感じたとき、つまり、今までとは状況が変わってきたとき、あなたは上司に報告して、クライアントの更に上に行く条件を提示するか、損害の方が大きくなるから諦めるかを判断します。独断専行すると、大きな痛手を喰うことになるからです。

「長い時間を要するとき」の中間報告

例えば、研究開発など、ひとつの実験結果がでるまでに、下手をしたら数年の歳月がかかることがあります。もし中間報告が必要ないとしたら、「Aという製品を開発せよ!」と上司から指示を受けたその人は、数年後まで終了報告をしないことになってしまいます。

業務の進捗状況により、指示を受けた上司には中間報告をする必要があります。「ご指示いただいていた の件は、現在、 の程度まで進んでいます」だけでも構いません。かならず、中間報告を入れることが必要です。

但し、どのタイミングで中間報告を行うかは、相手の性格や物事の状況などに応じて、柔軟に変化させることが必要です(少しやりすぎかな?...ぐらいで考えてはいかがでしょう)。

「その仕事の終了のメドがついたとき」の中間報告

これは、最も難易度が高い中間報告です。でもこれが容易くできるようになると、上司からは、大きな信頼を寄せられることとなりますので、是非ともマスターしてください。

上司 「昨日頼んでおいた の件はどうなった？」
Aさん 「今、終わります。ちょうど報告しようと思っていたところです」
上司 「…ありがとう。(蕎麦屋の出前じゃあるまいし…怒)」



もしかしたら、みなさんは『別に悪いことなどないんじゃない!』と思われるかもしれませんが、しかし、終了のメドがついているのに(何時ぐらいに終了しそうという)報告をしないAさんのほうが、ビジネスの世界では、報連相が足りないと言われるのです。

いや～、ご報告しようと思っていたところです。

「終了のメドがついたこと」を知っているのは、残念ながらAさんだけでした。上司は、自分の責任でもあるみなさんの仕事について、Aさんを信じて、終了を待っていたのです。

(2) 「報告」のレベル表

連絡（情報の共有化が営業を変える！）【P.25を参照】		
	内 容	チェックポイント
第3段階	<p>悪い情報ほど、早く連絡している 【P.27を参照】</p> <p>情報を意味づけるのは自己ということがわかっている 【P.27を参照】</p> <p>積極的な情報提供で上司を補佐している 【P.21を参照】</p>	<p>あなたの問題は、同時に上司の問題であることを理解しているか 強い意思をもって悪い情報を連絡できるか</p> <p>事実情報とは意味情報は区別して連絡しているか 情報に価値を持たせるのは自分であることに気付いているか</p> <p>上司の判断に役立つ情報が何か把握しているか 自発的な行為で情報提供ができるか</p>
第2段階	<p>「3つの深度」を活用して、情報の共有化を深めている 【P.11～15を参照】</p> <p>遅滞なくお礼状を出している。またはお礼の電話をしている（必要な場合をわかっている） 【P.26を参照】</p> <p>重要な情報は相手に確実に伝わったかどうか確認している 【P.11を参照】</p>	<p>事実情報の底にある意味や目的まで伝わっているか 自分の気持ちまで伝えて共感を得ることができているか</p> <p>人脈の大切さを理解しているか 相手の気持ちを考えることができるか</p> <p>連絡は「到達主義」だということを肝に銘じているか 復唱もしくは念を押すことを行っているか 伝えたい内容と意味の両方が相手に届いているか確認しているか</p>
第1段階	<p>間違いが起きそうな場合や、正確さを要する内容では、文書（メモ）で連絡している 【P.26を参照】</p> <p>情報ツールを使いこなせているし、明確な言語表現ができる 【P.11を参照】</p> <p>必要と思うことは、その都度（タイミングよく）こまめに（鮮度の良い）生情報を流している（営業こぼれ話 【P.12を参照】）</p>	<p>「言葉は保存できない」ということを理解しているか メモでの連絡でも確認は行っているか</p> <p>最も適切な情報ツールを使いこなせているか 情報ツールは、直接話すこと（アナログ）の補完であることを理解しているか</p> <p>情報はナマモノだということを理解しているか 事務所類も1年経過したら99%使われないことを知っているか</p>

タイトル『連絡による情報の共有化がこれからの営業を変える！？』

みなさまの職場では、一人の課員がつかんだ情報を、即座に職場の全員が共有できていますか？ 実際のところ「情報の共有化」は、とても難しいことです。もしあなたの職場で、「情報の共有化」が、まだうまくできていないようでしたら、あなたから、積極的に押し進めてください。

【フィにした受注】

出張から 3 日目に帰社した営業マンの佐伯さんは、机の上にメモ用紙を発見しました。“N 社の加藤さんから電話がありました”という内容です。電話は 2 日前です。

「しまった…。なぜ、連絡してくれなかったのか！」と言ってみても、もう手遅れです。

「携帯も繋がらないし、第一、行き先を聞いていませんでしたから…。行き先も共有化していなかったのは論外です。

「N社とは、やっと初受注のきっかけが掴めた。加藤さんはそのキーマンなのだ」。という情報を周りの人たちと共有していなかったのです。

【質問】 佐伯さんは、具体的には、何をしておけば良かったのでしょうか？

このテーマを補足する事例として、以下の派遣会社のお話を見てみましょう。

【事情がわかれば判断できる！】

ある人材派遣会社が、山田さんという女性スタッフをA社に派遣すると、「いい社員を派遣してくれた、助かっているよ」という嬉しい声が返ってきました。

ところが、A社との派遣契約が終わり、今度は山田さんをB社に派遣すると、B社からは「もっと優秀な派遣社員はいないのか！よく教育して派遣してもらいたい。気の利かない人では困る！」というクレームがついたのです。

いったい、何があったのでしょうか。

B社のような「情報の共有化」ができていない会社は、実のところかなり沢山あります。A社では、派遣社員の山田さんに対し、仕事を頼む場合に、その仕事の目的、それまでのいきさつ、全体状況などをよく説明しながら、やってもらう仕事の指示をしていました。

一方、B社では、事情を十分説明しないまま、「これをやってください」「次はあれをやってください」といったように指示していたのです。派遣社員の山田さんがいくら気を利かせようと努力しても、事情がわからないのでは、ほとんど何もできないのは当然です。

上の事例【フィにした受注】での検討をする際に、あなたは出張中の留守番をする「上司、同僚、事務・受付担当に、事情を十分に説明する」と回答しましたか？

【報連相チェックポイント！】

事情まで連絡できる情報の共有化が、これからの営業を変える

第1段階 『間違いが起きそうな場合や、正確さを要する内容では、文書(メモ)で連絡している』

一般に、『情報ツールを選択する権利』は、連絡を行う私たち側にあります。また、『正確に情報を伝える責任』を持っているのも連絡を行う側にあります。

みなさんには「今の電話...大丈夫だったかなあ」という経験はありませんか？
 こういう場合には、書面での(追加)連絡が有効な手段(報連相)です。

【書面での追加連絡】(P13の原さんのケースでみてみましょう)

原さん 「いつもお願いしている、御社の製品、型番435の5インチネジ。36個入りを4ケース。新しく第二工場でも使用することになったので、今週金曜日納期で第二工場に入れてください」

森さん 「はい。毎度ありがとうございます。では、型番435の5インチネジ。36個入りを4ケース。今週金曜日納期で、御社第二工場あてで、手配しておきます。」

原さん 「(ちょっと心配だなあ。間違いが起きそうだなあ...) 取り急ぎ電話で発注いたします。後ほど、FAXで注文書を流しますので、ご確認をお願いします。」



どんなに忙しくても省略してはいけない場合がある！

「忙しくて、なかなか出来ない」と不満を漏らす人がいらっしやいます。確かに、このような連絡ミスによる事故が起きる確率は、ほんの数%で微々たるものでしょう。目の前に差し迫った仕事をこなしていた方が効率的に見えます。しかし、もし事故が起こってしまったら、何日もその対処に費やさなければならないのです。下手をしたら、損失もバカにならないものとなることを肝に銘じてください。

第2段階 『遅滞なくお礼状を出している。またはお礼の電話をしている』

P13でも書きましたように、ビジネスの世界は、デジタルなようで実はアナログが支配しています。普通の場合でしたら、以下のような基準を考えてください。



基本は翌営業日の午前中だよ！

電話の場合： 翌営業日の朝一番にお礼の電話をすべきでしょう。

メールの場合： 1日(24時間)以内にメールを！出来ればこれも朝一番のほうがいい。

お礼状の場合： 当日もしくは翌営業日の午前中に投函すべきです。

せっかく、前日にあなたの営業努力で緊密な関係を築いても、実は自分からその関係をぶち壊しているかもしれないのです。

相手に「気を遣わせた」「ご足労いただいた」「宴席に招待して下さった」などの営業活動は、お礼が終わるまで終了ではありません。それを省くのはもっての外です！

【営業こぼれ話】

お礼状やお礼メールを書くのは、大変面倒くさいことです。かといって、定型なお礼状のテンプレートを活用するのは考え物。少なくとも数行は、昨日の具体的な行動についてお礼を書きたいものです。

「昨晚の佐藤様のお考えには共鳴するものがございます。」「お連れいただきました料理店の鍋料理は薄口なのでいくらでも入りました。」など、相手の行動や、自分のキャラクターを思い起こさせる内容がベストです(営業活動はアナログ！アナログですよ！)。

第3段階 『情報を意味づけるのは自己ということがわかっている』

P13 では、事実情報だけではなく、その目的や背景を含んだ位置づけ情報が重要だ
とご説明しました。実はそれだけではなく、情報には自分の感性で意味をつけること
もあります。これを意味情報といいます。

例えば、コップに入れた水を半分入れるところ（事実情報）を考えてください。
ウェイターであるあなたが見たところ、

「水が半分しか入っていない(から、とてもお客様にはお出しできない)」 ととらえるか
「(今は冬で寒いから)水が半分でも十分だ！」 ととらえるか
それは相手によって異なってきます。
これを個人が感性で表わす意味情報といいます。



意味情報を発することは、とても重要なことです。営業マンとしてのセンスを磨くこ
ともなりますし、その意味情報どおりに事が運んだ場合には、自分の考えが正しか
ったことがわかり自信にも繋がります。
しかし、危険なこともあります。それは自分で決め付けてしまうことです。決め付け
て失敗したら取り返しがつきません。だからこそ上司がいるのです。事実情報と意味
情報を明確に分けて、上司や同僚の判断を仰ぐ必要があるのです。

第3段階 『悪い情報ほど、早く連絡している』

一般に、悪い情報は、上司に連絡しにくいものです。自分が関与していることなので、
上司から「どうしてそのようになったのだ！」などと叱られることも考えられます。
また自分のミスが原因で悪い情報をもたらされるのなら、もっと叱られるでしょう。

しかし、考えてみてください。黙っていればいるほど物事は悪化してしまうものです。
黙っていたら“うやむや”になることは、ほとんどの場合存在しません。

ファイトノオ〜!



あなたは、営業の最前線に立っています。いわば、会社の突撃部
隊のエリートです。しかし、後ろを見てください。あなたが安心して
仕事ができるように、上司はあなたの奮戦振りを見守っています。
総務部や会計課は、あなたが働きやすいようフォローをしています。

一人で抱え込まない!

あなた一人だけの会社ではありません。悪い情報は一人で抱え込むのではなく、組織全
体で対処することが必要です。勇気が必要な悪い情報ほど早く連絡! です。

(3) 「相談」のレベル表

相談（主体的な相談による相乗効果）【P.29を参照】		
	内 容	チェックポイント
第3段階	<p>自分ばかりでなく、他人をも配慮して相談ができる【P.33を参照】</p> <p>「相談」という名前で、「意見具申」や「情報提供」、「上司への方針確認」ができる【P.30を参照】</p> <p>「<u>こうしましょうか</u>」と複数の代替案の中から自分の考えをもって相談している【P.30を参照】</p>	<p>自他の尊重が、歩み寄りの精神を育むことを知っているか</p> <p>相談がもたらす雰囲気の効果を理解しているか</p> <p>判断を相手に委ねることで目的を達成できることを知っているか</p> <p>思いつきではない複数の案を事前に考えているか</p>
第2段階	<p><u>積極的傾聴</u>で、情報の共有化を深めている【P.32を参照】</p> <p>相談の中で、必要な「<u>根回し(段取り)</u>」をしている【P.31を参照】</p> <p>「<u>こうしましょうか</u>」と自分の考えをもって相談している【P.30を参照】</p>	<p>聞き手が主導権を握ることができることを知っているか</p> <p>傾聴の手法を理解しているか</p> <p>口だけではなく、全身で積極的傾聴ができるか</p> <p>「仕事」から脱皮し、「志事」をしているのだという自覚をもっているか</p> <p>段取り上手がビジネスの世界では大事にされることを知っているか</p> <p>主体的に解決案を模索して、相談の際に提案できるか</p>
第1段階	<p>相談の中で「<u>お願い</u>」や「<u>問題解決</u>」もしている【P.30を参照】</p> <p>相談する際には、相手の都合を聞き、また必ず結果報告をしている【P.30を参照】</p> <p>上司に対して「<u>どうしましょうか</u>」と必要な相談をしている【P.30を参照】</p>	<p>相談に「<u>根回し</u>」の効果があることを知っているか</p> <p>相談という形で上司や同僚を巻き込んでいるか</p> <p>相談により相手の貴重な時間を自分のために費やしたということ認識しているか</p> <p>相談相手はわざわざ力を貸してくれたと、自らが認識しているか</p> <p>自分が組織の一員ということを理解しているか</p> <p>タイミング遅れの相談でないか</p> <p>相談にかこつけた「自己主張」「言い訳」「他者依存」になっていないか</p> <p>相談内容を自ら分かっているか</p>

タイトル『主体的営業と依存的営業の違い～主体的な相談が相乗効果を生む』

みなさまのイメージだと、「相談」は、「上司に物事を説明して頼ること！」と誤って理解されているものと思います。しかし、「相談は、自らが積極的に行うことで相乗効果を生む」ことがわかってきています。以下、ご説明します。

相談される側の嘆き

「いまさら相談に来られても、もう遅い！完全にタイミング遅れ」
 「自分が何を言いたいのか、ポイントが絞れていない」
 「忙しいのに、自分の都合だけで相談にこられても・・・」
 「相談には乗ったが、受注成功の報告が全くない」
 「自分の意見が全くない！一体、自分はどうしたいんだ！」 etc.

相談される上司の側からは、このような不満が出てきています。せっかく相談しても、このような「相談」の使い方だと、かえって「相談に来るほうが迷惑！」と言われてしまいます。

相談する側にも言いたいことがある！

しかし、相談する側にも言いたいことがあるようです。
 「いつも『何かあれば相談しろ！』って、言っているじゃないか！なのに忙しいとは何事？」
 「課長の指示でやっていたら、こうなったんだから...(はぁ～)。」
 「相談してやったんだから、私の悩みを解消してくれるのは、当然のことじゃないか。」
 「言われたことをしているだけだから、相談なんて・・・(必要ない)」
 「相談したのに、『君ならどうしたい？』と質問で返される。やってられないよ！」

あなたは依存型人間になってもいいの？

たしかに、相談する側の道理も一面では通っています。しかし、結論から言って、このような不平・不満は、自分が依存型人間である証拠なのです。

依存型人間は、他者の存在があって初めて成り立ちます。常に責任を軽くし他者の都合の良い部分を利用します。このような依存型人間は、営業職では好まれません。

相談は、根本的には、相手に助言を求めるものです。だから、先ず「主導権」というボールを相手に投げることとなります。うまく返してもらうためには、相手がキャッチしやすい(わかりやすい)相談をしなければなりません。

私は自立型営業職を目指します！

目指せ！自立型営業職

他の者の支援を期待せずとも、自らが積極的に行動できる人間
 自らの可能性を最大限発揮し、より良い成果を導き出せる人間
 他人のせいにする心の弱さを克服し、自らの反省から改善に結び付けられる人間
 他人の評価ではなく、自らの納得を大切に、プライドを持って仕事ができる人間
 損得勘定抜きで、お互いがともに利益を得られるよう協力して行動できる人間



- 第1段階 『上司に対して「どうしましょうか」と必要な相談をしている』
 第2段階 『「どうしましょうか」と自分の考えをもって相談している』
 第3段階 『「どうしましょうか」と複数の代替案の中から自分の考えをもって相談している』

「どうしましょうか？」は、もうそろそろ卒業かも！

営業職に配属となった最初の頃は、何をするか分からないので「どうしましょうか？」と、上司に相談したと思います。でも、もうこの依存的な言葉は卒業です！

「どうしましょうか！」は、主体性のある言葉！

「どうしましょうか！」は、自らが相談の際に答えを提示できているという証拠！最初は間違ってもOK！進んで上司や先輩の胸を借りるのです。できるのなら、複数案を考え、その中から選び「どうしましょうか！」のほうが、ベターです。



第1段階 『相談する際には、相手の都合を聞き、また必ず結果報告をしている』

相談しようとする際には、必ず相手の都合を聞くことが重要です。相手の都合に合わせないと、失礼な相談となります（最低限のマナー）。また相談内容への結果報告とお礼は忘れないようにしてください（これも社会人としての最低限のマナーです）。

第1段階 『相談の中で「お願い」や「問題解決」もしている』

第3段階 『「相談」という名前で、「意見具申」「情報提供」「上司への方針確認」ができる』

相談マスターは、相談を使っていろいろなことができます。例えば...

- | | |
|--------------|---|
| 「お願い」や「問題解決」 | 「 しようと思うのですが、 で困っているんです」 |
| 「意見具申」 | 「 したほうが良いと思うのですが、どうでしょうか？」 |
| 「情報提供」 | 「 という情報があるのですが、
これは今のプロジェクトと関係がありますでしょうか？」 |
| 「上司への方針確認」 | 「 しようと思うのですが、
課としては、やはり を検討して良いのでしょうか？」 |

使い方はいろいろとあります。ここからあなたは活路を見出すのです！

『相談は、根本的には、相手に助言を求めるものです。だから、先ず「主導権」というボールを相手に投げることとなります。』とご説明したとおり、相手に主導権が移ります。

逆に考えれば、主導権を得た相手は、余程のことが無い限り、ボールを私たちに返さなければなりません（ここが相談マスターになるポイントですよ！）。

第2段階『相談の中で、必要な「根回し(段取り)」をしている』

時代劇に見る段取りスキル

【桔梗屋に学べ！】

時代は江戸、とある町はずれの料亭でのひとコマ・・・

代官 「なんと、そこまで手を廻すとは！ のう、桔梗屋。そちも悪よのう～」

桔梗屋 「いえいえ、お代官さま。これぐらいの根回し、商人としてのたしなみでございます」

「お代官さまこそ、上手くご援助くださいませ、
なんとお礼を申してよいのやら・・・」



両者 「はっはっはっ！（笑）」

桔梗屋の周到な根回しにより、徐々に追い詰められていく“正義の御一行たち”...

いよいよ「ここまでか！」というピンチの時に！！（ばば～～ん！！）

...と、テレビの時代劇では、良くやっていますよね。

では、このお話を、正義の味方御一行の視点からではなく、悪の手先！桔梗屋さんの視点で見てください。

「これぐらいの根回し」という桔梗屋さんの言葉があります。お客様との機微に敏感な商人としては、「たしなみ(当たり前)」であると言っています。

おそらく桔梗屋さんは、正義の御一行たちが採る次の一手、いや五手、十手先をも、見通して根回しをしていたことでしょう。

桔梗屋さんは、残念ながら悪の道に加担してしまいましたが、もし、桔梗屋さんから、「悪」の要素を全て取り外したら...。「桔梗屋さんは、根回しがとても上手だったから、商人として成功したのだ！」ということにはならないでしょうか？

根回し(段取り)は重要な？

「根回し」という言葉は良い言葉なのですが、テレビの影響からか、あまり良い響きに聞こえてきません。「段取り」や「事前準備」という言葉に読み替えても構いません。

この段取りは、誰を対象にするのでしょうか？ ある時は「上司」、またある時は「同僚」、さらにある時は「お客様」や「同業者」であったりします。「段取り」が必要だと思った時点で、前もって計画を立てて、段取りを行うのです。

「段取り八分」という言葉があります。「仕事の段取りが完全に終わってれば、仕事の8割が終わったも同然」という意味です。思いつきではない段取りを心がけましょう。

段取りをする際の醍醐味！



「段取り」は、必ずしも上手く運ぶとは限りません。逆にややこしくなってしまうこともあります。「段取り」を上手く行うコツは、常に相手の考え（立場）に立って考えること！

相手が快く援助してくれる状況を創りだすことが必要です。

商人(あきんど)は、
段取りが必要！？

不許複製日本報連相センター/NHC131 濱田

第2段階 『積極的傾聴で、情報の共有化を深めている』

積極的傾聴というものは、どういったものなのでしょう？ これは、アメリカの心理学者が提唱したもので「あなたの言おうとすることを、わかろうとして一生懸命きいていますよ！」ということ、発信しながらきくことです。つまり好奇心と共感をもって全身で「聴く」のです。

具体的には以下の手法があります。

ペーシング：相手に合わせること(オウム返し、話すスピード、話の大きさなど)

例えば...

A君 「昨日、ボーリング行ったんだけどさ～。」

B君 「へえ～、昨日ボーリング行ったんだあ。」(同じ言葉をオウム返しする)

うなづき、あいづち：「うんうん」「ええ」「ほ～っ」「なるほどー」

例えば...

A君 「スコア、最初は悪かったけど、徐々に良くなってきたんだ」

B君 「へえ～。やるやん (うなづきながら)...で記録更新したの？」

相手の話を促す：「へえ～！それから？」「もう少し詳しく聞かせて」

例えば...

A君 「3ゲーム終わって、もうヘトヘト！」

B君 「ははは、うん3ゲームすると誰だって疲れるよ。...で、それからどこ行ったの」

肯定的に同調する。
相手の言っていることに反対しない。

常に肯定的に、また「相手を先に理解し、次に自分を理解してもらおう」順序で人間は、自分に重要感を持たせたい生き物です。相手の言動を否定しないことは、相手を重要視しているという証拠になります。

理想的な距離は、80センチ～1メートルぐらい
相手との距離によって、その方との新密度も変化します。



真正面に位置すると不利！
指を突きつけるなんてもってのほか！

体の正面に相手を捕らえることは控える
相手の進みたい(話したい)方向に真っ向から受けて立つ
(反抗する)という意味として、誤って伝わるかもしれません。



聞かない気マンマン！

腕を組むことは絶対にしてはいけない

残念ですが、「私は、あなたの言うことなんて、ホントなら今は聞きたくないんだ！」と、体で表しているようなものです。腕を組んだ方の口から出ることは、総じて否定的なことが多いようです。

視線を逸らすことも絶対にダメ！柔らかな視線が好まれます

視線を逸らしていることは、あまり好まれません。特に相手が力を入れている点や、私たちがどうしても伝えたい点の時は、熱く相手を見つめる必要があります。

但し、鋭い視線よりは、柔らかな視線のほうが好まれます。



相手に安心してもらう
柔らかな笑顔で

第3段階『自分ばかりでなく、他人をも配慮して相談ができる』

この相談スキルができるようになれば、一気に人脈が広がります。お互いが得をする相談を持ちかけられるのが、相談マスターの秘訣！営業職では、このスキルをクライアントに対し使うことができるでしょう。

例えば、クライアントとの話から、先方の望む内容(商談は価格だけではありません！)をつかみ、それについて、私たちの会社組織が出来ることを、相談という形で提案します。このことを互恵の相談と言います。



クライアントとは、特に互恵の相談が求められる時代！

あるときは、自社の別の製品であったり、人脈（取引先同士の紹介）であったり、あるいは、相手の業務の足しになる資料であったりします。

時には、競争相手の製品も紹介する必要が出てくるかもしれません。

自分だけが良い思いをする（自社の売上・利益至上主義）だけでは、これからのビジネスは成り立っていきません。

6. おわりに

みなさんお疲れ様でした。

5時間のセミナーでしたが、普段慣れないことを学んだので、お疲れになったかと思えます。

今回のセミナーでは、【報連相・3つの視点】で、「相手の状況」「目的の把握」「自己のありかた」によって、報連相が変化することを学びました。

続いて勉強した【報連相・3つの深さ】では、「事実情報の伝達方法」「ワケの共有化の方法」「共感による協力」で、報連相がより深くなることを学びました。

三番目には【報連相・3つに分割】で、「3を活用した報連相」「3を活用した営業電話」「3を活用した報告書の書き方」を学びました。

最後に【報連相のレベル表】を使い、具体的な報連相スキルの数々を学びました。

営業は、あくまでもアナログです。人とのコミュニケーションや仕事の進め方がより問われてきます。何か、困ったことがあったら、報連相のレベル表、3つの「視点」「深さ」「分割」を見直して、どうすれば良いのか考えてください。きっと、最適な回答が導き出せるとおもいます。頑張ってください！

以上



紀の州コンサルティング
 中小企業診断士 & 社会保険労務士
 濱田智司 (はまださとし)
 メール: s.hamada-@nifty.com