見本です。ケースの会社と状況は架空です。

実際の成果物の一部です（全 8 頁のうち、ケースごとの 3〜5 ページを省いています）。

判断力育成プログラム 3つのケース

受講者レポート

3つのケースの記録に見られた動きから、本人と上司が次の実践を話し合うための資料です。

受講者　見本 様（サンプル株式会社）　本人・会社 共通

よかったところ　**返事の前に、製造部へ確認して見通しを確かめていました。**

次に伸ばすと良いところ　**次は、依頼を受けた時に、必要な量と時期を聞いてみてください。**

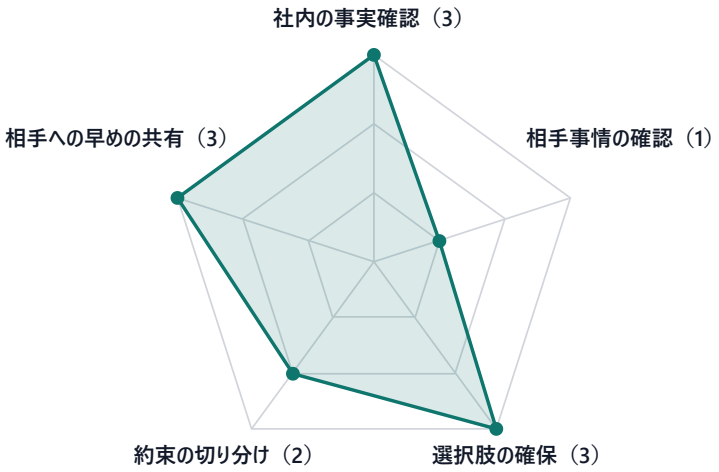
記録から分かる、相手へ返した内容

ケース1：A社へ：来月 100個〜200個（状況として）と回答。

ケース2：C社へ：水曜日午前 400個、金曜日（状況として）と回答。

ケース3：D社へ：水曜日10時 最低200個、翌週金曜日までと回答（確約）。

5つの観点で見る行動



今回の記録に多かった動き

社外へ返す前に、社内で確かめる。選択肢を残す。相手へ早めに伝える。（各 3 ケース）

今回の記録に少なかった動き

相手の事情を尋ねる。（1 ケース）

少ない動きは誰にでもあります。補い方は 6 ページに、本人の問いかけと上司の関わり方を組にしています。

図の値は、記録にその動きが見られたケースの数（0〜3）です。「相手事情の確認」と「社内の事実確認」は、決める時までに材料がそろったケースだけ数えます。根拠は 2 ページの表にあります。

「よかったところ」「次に伸ばすと良いところ」は、3つのケースの記録に見られた動きから選んだ文で、評価や点数付けではありません。このレポートは、本人と上司が次の実践を話し合うための資料です。3 つのケースの記録の範囲で作成したもので、能力を測定するものではありません。

記録に無い事は、「していない」という意味ではありません（2 ページの注）。

このレポートで分かること

2 ページ 観点と根拠 ／ 3〜5 ページ ケースごとの場面と動き ／ 6 ページ 補い方（問いかけと上司の関わり方） ／ 7 ページ 次の仕事で一つ試す ／ 8 ページ このプログラムが、なぜ生まれたか

無断での転載・複製はご遠慮ください。

見本です。ケースの会社と状況は架空です。

観点と根拠

図の数の根拠

「情報収集力・洞察力・決断力」を、対話に使いやすい 5 つの行動に分けました。

観点	見られたケース	記録にあること
01 社内の事実確認 情報収集力	3／3	製造部に、追加生産の余力を確かめました。
02 相手事情の確認 情報収集力	1／3	D社に、分納できるかを確かめました。 この観点が記録に見られなかったケース：ケース1・ケース2。
03 選択肢の確保 洞察力	3／3	製造部に、必要な数に沿う生産予定を頼みました。
04 約束の切り分け 決断力	2／3	D社へ見込みと確認中の時期を伝え、その後に約束できる内容を伝えました。 この観点が記録に見られなかったケース：ケース1。
05 相手への早めの共有 決断力	3／3	最後の場面より前に、A社へ分納の見込みを伝えました。

この数の読み方

記録に無い事を、「していない」と読まないでください。

数えているのは、答えの中に書かれ、記録された動きだけです。考えたが書かなかった事、普段の仕事で実際にしている事は、ここには出ません。

実際の成果物の一部です（全 8 頁のうち、ケースごとの 3〜5 ページを省いています）。ケースごとの頁には、場面、本人の動き、記録から見えたこと、決める時に分からなかった事が載ります。

無断での転載・複製はご遠慮ください。

見本です。ケースの会社と状況は架空です。

補い方

普段の問いかけと、上司の関わり方

少ない動きは誰にでもあります。良し悪しではなく、次の仕事で増やす時の手がかりです。全部ではなく、本人が 1 つ選びます。

01 社内の事実確認　場面の例：設備の異常の兆しが出た時

本人の問いかけ　社外へ返す前に、社内で確かめられる数字は何か。誰に聞けば分かるか。

上司の関わり方　「いま一番確かな数字は何？ 誰から聞いた？」と尋ね、数字の出どころを一緒に確かめる。

02 相手事情の確認　場面の例：大口の増産や全数の仕様変更を頼まれた時

今回の記録に少なかった動き

本人の問いかけ　相手が本当に要るのは、いつまでに、いくつか。なぜその数なのか。

上司の関わり方　「相手はなぜその数と時期なの？」と尋ねる。分からなければ、聞き方を一緒に考える。

03 選択肢の確保　場面の例：社内の締切が迫っている時

本人の問いかけ　決める前に、押さえておける枠や手はあるか。締切を過ぎると消える手はどれか。

上司の関わり方　「今押さえておくと後で楽になる手は？ いつまで間に合う？」と尋ねる。部門をまたぐ調整は、上司がつなぐ。

04 約束の切り分け　場面の例：作れる数が依頼に届かないと分かった時

本人の問いかけ　確かに約束できる分、まだ確認中の分、難しい分に分けると、どうなるか。

上司の関わり方　相手に伝える前に、3 つに分けて一緒に言葉にする。「確認中の分が約束に入っていない？」と尋ねる。

05 相手への早めの共有　場面の例：数が確定する前に、遅れや変更の見込みが出た時

本人の問いかけ　確定を待たずに、いま相手へ伝えておける事は何か。分かっている事、まだ分からない事、いつ分かるか。

上司の関わり方　普段の報告の時に「相手は今の状況をどこまで知っている？」と 1 つ尋ねる。厳しい知らせほど、早く伝える段取りを一緒に考える。

上司の方へ　この文は全員に共通の決まった文です。答えを教えるためではなく、本人が考えるための問いです。本人が選んだ 1 つについて話してください。

無断での転載・複製はご遠慮ください。

見本です。ケースの会社と状況は架空です。

本人と上司の対話に使う

次の仕事で一つ試す

候補から本人が一つ選び、上司と実践する場面や確認先を相談します。指示ではありません。

01 社内の見通しを先に確かめる

返事の前に、製造部へ作れる量と時期を確かめるという試し方があります。

根拠：製造部へ、作れる見込みや納品時期を確かめていました。

02 依頼の条件を聞く

依頼を受けた時に、必要な量と時期を聞くという試し方があります。

根拠：D社には、分納できるかを確かめていました。

03 途中の見通しを伝える

最後の場面を待たずに、分かっている見通しを伝えるという試し方があります。

根拠：相手に、最後の場面より前に見通しを伝えていました。

1on1 の進め方

本人が一つ選ぶ → 上司と確認先・試す場面を相談する → 実践した一件を振り返る

振り返りの問い

「何を先に確かめたか」「何を約束したか」「相手の反応で何が変わったか」

お客さんの立場から考える 3 つの問い

8 ページでご紹介する、トラブルのたびにお客さんを「ファン」に変えていた営業の方の姿から、次の仕事で自分に問いかけたい問いです。

1. お客さんの事情を、お客さん自身よりも先に考えたか。
2. お客さんが「ここまではやってほしい」と思う、その一歩先に、できる事は何か。
3. お客さんが「そこまでやってくれたのか」と感じるほど、真剣に向き合えたか。

この資料の取り扱い

本人の動きは短い要約で、入力した文の引用ではありません。図の値は、動きが記録に見られたケースの数です。「相手事情の確認」と「社内の事実確認」は、決める時までに材料がそろったケースだけ数えます。

このレポートは、本人と上司が次の実践を話し合うための資料です。3 つのケースの記録の範囲で作成したもので、能力を測定するものではありません。

無断での転載・複製はご遠慮ください。

このプログラムについて

この判断力育成プログラムが、なぜ生まれたか

代表取締役 板橋 利樹より

納期遅れで、お客さんの工場のラインが止まりそうになった時のことです。私は神奈川の会社を飛び出し、1時間半かけて千葉の成田空港へ。海外工場から届いた製品を受け取ると、そのまま新潟のお客さんの工場まで、8時間車を走らせて納品しました。神奈川で、製造業の営業マンをしていた頃の話です。

納期・数量・仕様の変更。営業の現場では、日々様々なトラブルが起きます。そんな現場を経験してきた私が、驚かされた方がいます。ある会社の社長で、営業の能力が群を抜いて高い方でした。

トラブルの時、その方は全く違った

その方のトラブル対応は、今まで見てきた営業マンとは全く違っていました。

- お客さんの事情をくみ取り、お客さん自身よりも、お客さんのことを考えて動く。
- お客さんが「ここまではやってほしい」と思う、その「想像の上」の対応をする。
- お客さんが「あそこまでやってもらって、本当に申し訳なかったね」と思うぐらい、真剣に対応する。
- 時には、自らの手間や利益を度外視することさえある。

そうして、怒っていたお客さんの心を、トラブルを通して鷲掴みにしてしまうのです。

トラブルを切り抜けた時には、いつの間にか、お客さんが「ファン」に変わっている。
そんな方でした。

だから、トラブルの場面で判断力を育てる

トラブル対応の時にこそ、営業としての資質が問われる。普通の営業と優秀な営業の違いは、そこにはっきり表れる。私はその方の姿から、それを知りました。このプログラムの3つのケースが、納期や数量の変更といったトラブルの場面になっているのは、そのためです。

日本はここから必ず挽回できる

怒っていたお客さんの心を、トラブルを通して鷲掴みにし、ファンに変えてしまう。そんな姿を見せてくださったその方は、残念ながらもうお亡くなりになり、二度とお会いすることはできません。でも、その姿は今も私の心に鮮明に残っていて、これからも忘れることはないでしょう。

そんな営業の方が日本に増えれば、日本はまだまだ良くなる。そう思い、このプログラムは生まれました。

今は厳しい状況ですが、日本はここから必ず挽回できる。能率や効率だけではない「思いやりの心」が強いからこそ、お客さんをファンに変えることができる。日本にはそのポテンシャルがあると、私は信じています。

日本を最前線で引っ張ってくださっている営業の皆さんにとって、このプログラムが少しでもお役に立てれば幸いです。

AI経営革新株式会社　代表取締役　板橋 利樹

無断での転載・複製はご遠慮ください。