



第2回

事業DD① 事業DD実施前の基礎 (思考法、フレームワーク、ヒアリング)

第2部 フレームワーク、ヒアリング

2019年7月20日(土)

経営コンサルタント養成塾 塾長
(株)レヴィング・パートナー 代表取締役
寺嶋直史

目次

I 究極の問題解決力が身につく思考法

- (1)「問題解決力」とは？
- (2)究極の問題解決力が身につく「問題解決の思考法」
- (3)「強み活用力」と「創造力」
- (4)「実践スキル」と「当てはめ思考」「カスタマイズ思考」
- (5)思考の癖(思考のタイプ)
- (6)問題解決力を高めるエッセンス
- (7)まとめ

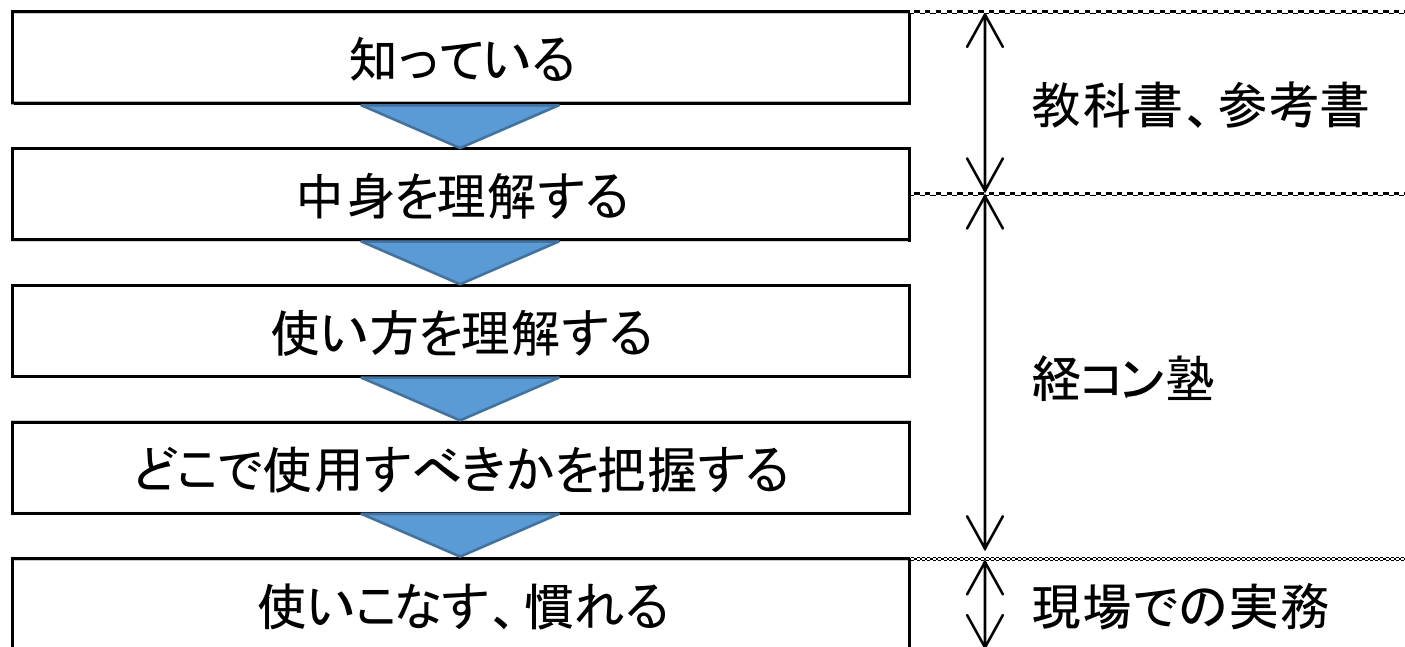
II フレームワークの活用方法

III ヒアリングのスキル

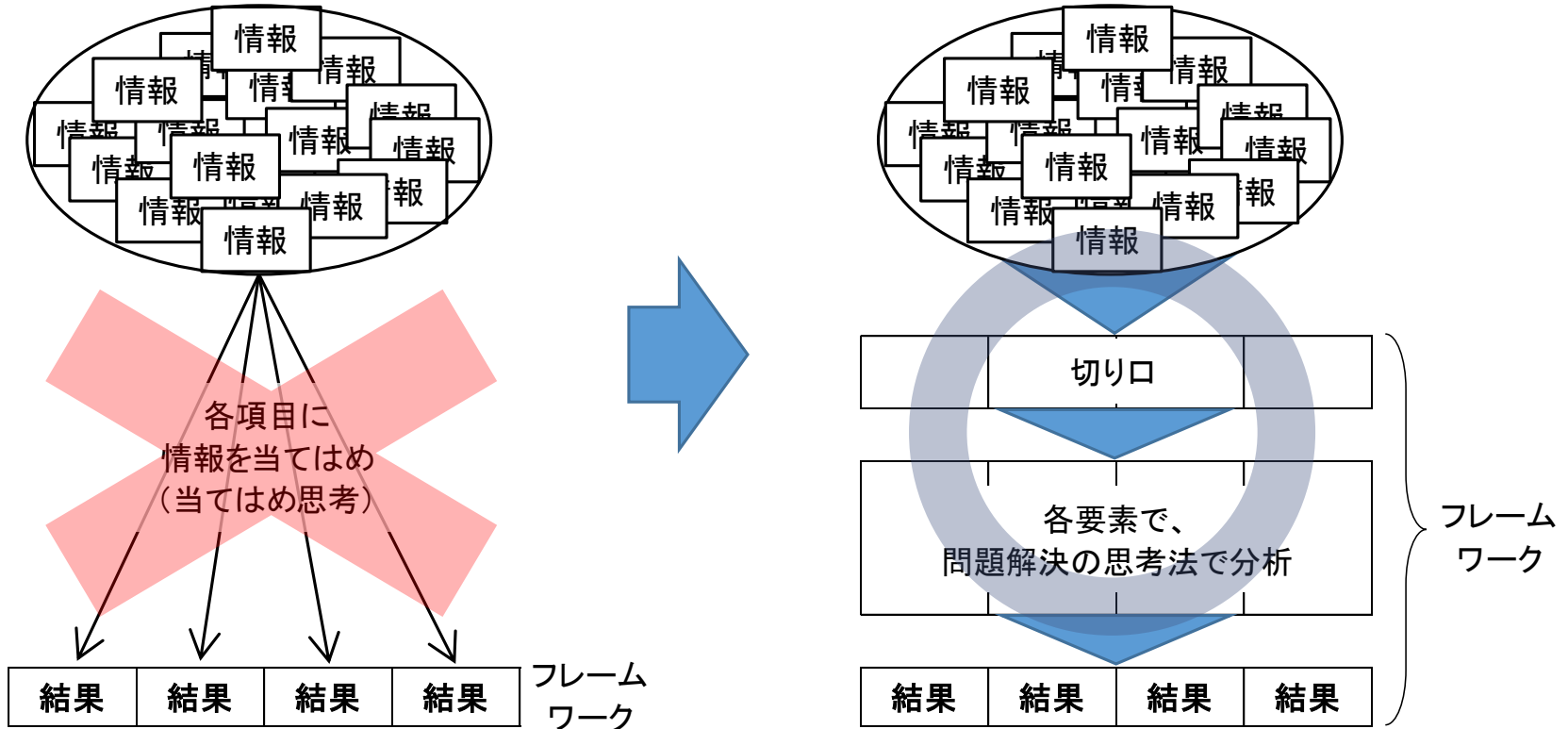
Ⅱ フレームワークの活用方法

フレームワーク活用のレベル

【フレームワークの活用レベル】



フレームワークは「マジックBOX」ではない

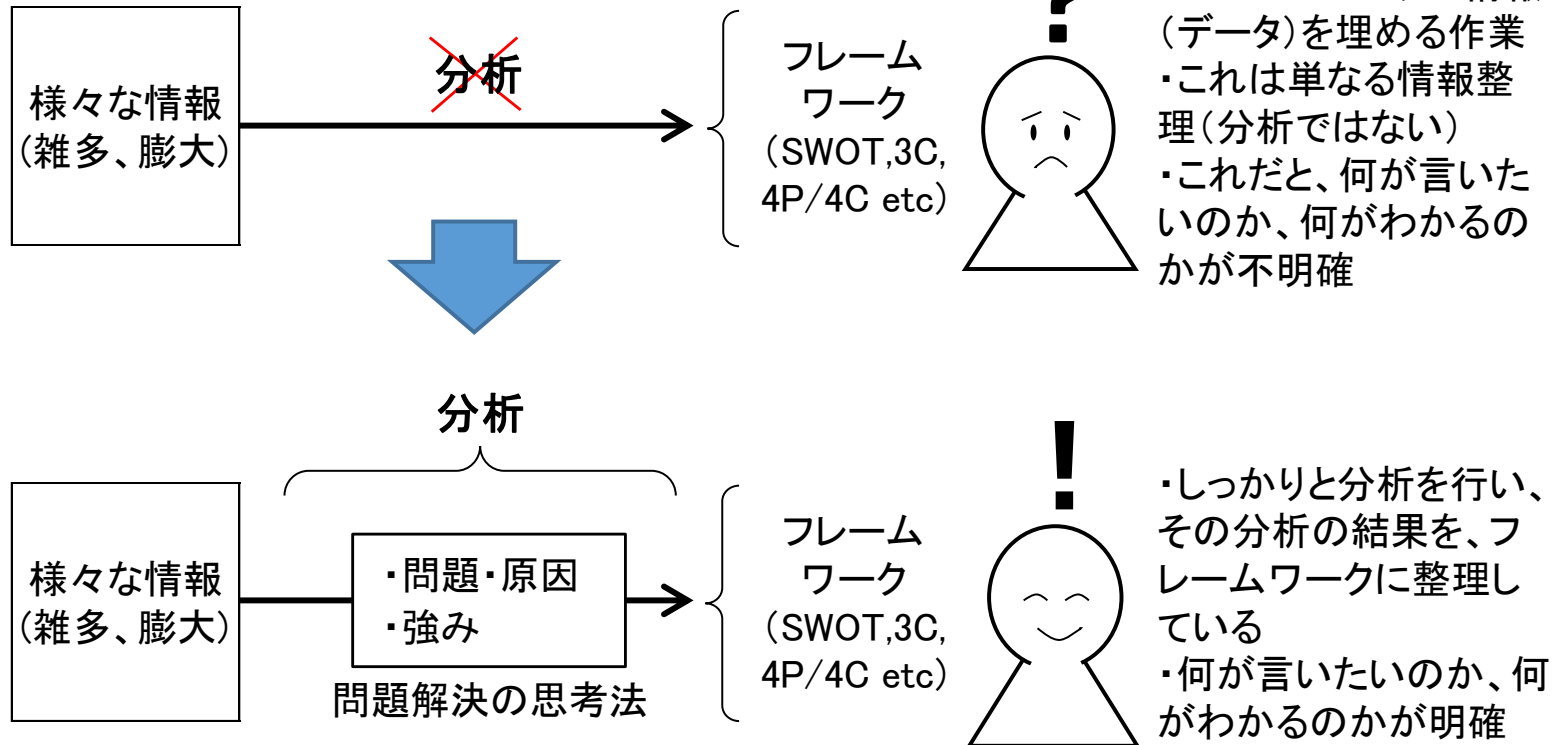


【ポイント】

- フレームワークに、情報を入れるだけの報告書が目立つ
- フレームワークは、情報を入れると分析されるという「魔法の箱」ではない
- 主に、フレームワークの項目を切り口として分析(情報収集、掘り下げ、取捨選択)を行い、その結果を項目通りに整理する、という使い方

フレームワーク活用のポイント

【フレームワークは分析結果を表示】



【ポイント】

- フレームワークに情報を当てはめてはだめ
- 瞬発思考法で、問題点・原因、強みを抽出した上で、フレームワークに整理する

事業DDでよく使うフレームワーク

【事業DDの項目別フレームワーク】

外部環境分析		5フォース分析
		PEST分析
内部環境分析	全体	バリューチェーン、3C分析
	組織	PDCA
	マーケティング	4P/4C
	現場	QCD、5S
まとめ		SWOT分析
事業戦略 (今後の方向性)		競争の基本戦略
		アンゾフの成長戦略

【ポイント】

- 形式、形、フレームにこだわらない
- 対象企業の調査で、必要に応じて使用(無理に使用する必要なし)
- 上記フレームワーク以外で、必要に応じて独自で工夫して分析する

PEST分析(外部環境分析)

【事例:生肉小売①】

	主な視点	+(機会)	-(脅威)
P (Politics) 政治	法規制(規制強化、緩和) 裁判制度・判例、税制 政権体制(政界の動向) 公的補助、助成金	・規制緩和による税率低下	・TPPで肉類の輸入増加 ・消費税増加による中価格帯の需要減少
E (Economics) 経済	経済成長率、失業率 物価(インフレ・デフレ) 景気、業界動向 ブーム・流行、各指標	・日本食ブームによる海外 需要の増加 ・地域ブランドの注目度向 上による需要の増加	・円安による飼料の価格高騰 ・電気代高騰
S (Society) 社会	人口動態、出生率 与論、社会的意識 治安、自然環境 生活習慣	・消費者の健康志向	・高齢化社会、少子化 ・若者のこだわりの無さによる「国産」への優位性低下
T (Technology) 技術	新技術開発、普及率 特許、技術革新 代替技術 新素材、エネルギー	・新飼料開発による品質向上、加工費削減	

【事例:生肉小売②】

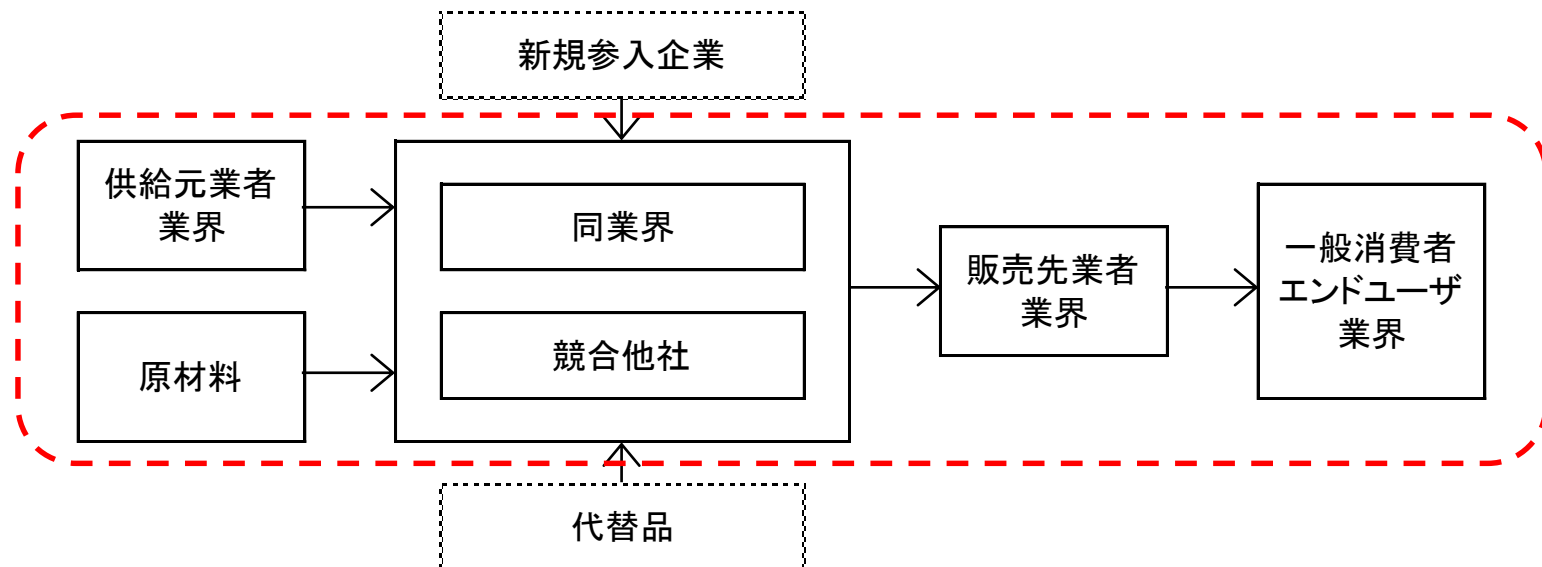
TPPで肉類の輸入増加を見越して、国内の処理場、特に個人事業主が事業を撤退し、需給バランスが崩れ、生産不足、牛肉が高騰している。

【ポイント】

- 対象企業の業界全体や、その会社の経営に影響を与えるトレンドや環境変化を捉え、その上で、その企業に与える影響の仮説を立てて説明する
- 闇雲に、起きた事象やニュースを書いても意味なし
- 報告書として矛盾が生じる(一貫性を失う)内容は明記しない方が良い

5フォース分析(外部環境分析)

【5フォース分析のフレーム】

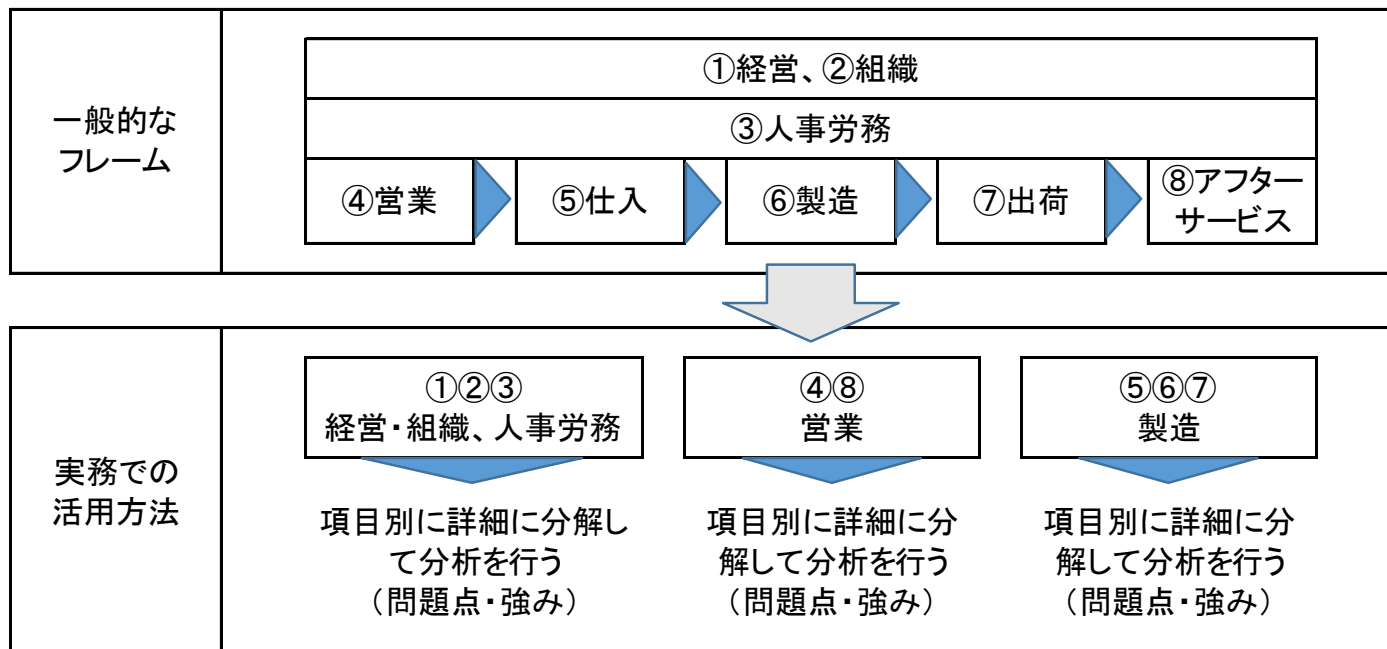


【ポイント】

- 対象企業の将来の影響について仮説を立てるため、供給元業者、同業者(競合他社)、販売先業者等の業況を調査する
- 調査対象がメーカーの場合、仕入先の業者より主要材料の価格変動の分析の方が有効の場合あり
- 競合分析は、競合の強み(=当社の弱み)と弱み(=当社の強み)を確認
- 販売業者の先の顧客(一般消費者、エンドユーザ)も調査対象
- 「新規参入企業」「代替え品」は基本的に不要

バリューチェーン(内部環境分析)

【バリューチェーンのフレームと実務での活用方法】



【ポイント】

- バリューチェーンは、中小零細企業の内部環境分析の要
- まずは「経営・組織、人事労務」「営業」「製造」等のように大きく分解し、これらをさらに詳細に項目に分解して、各項目について詳細にヒアリングを行い、細かいところの問題点、強みを拾っていく

PDCAサイクル(実行支援:経営会議、営業会議)

①過去1～3年分のPL(顧客別・商品別売上)の実績を整理

②次年度について、PL(顧客別・商品別売上)の予算を策定する

③予算を月別に展開

④定量分析:PL(顧客別・商品別売上)の実績を、予算と前年同月で比較する

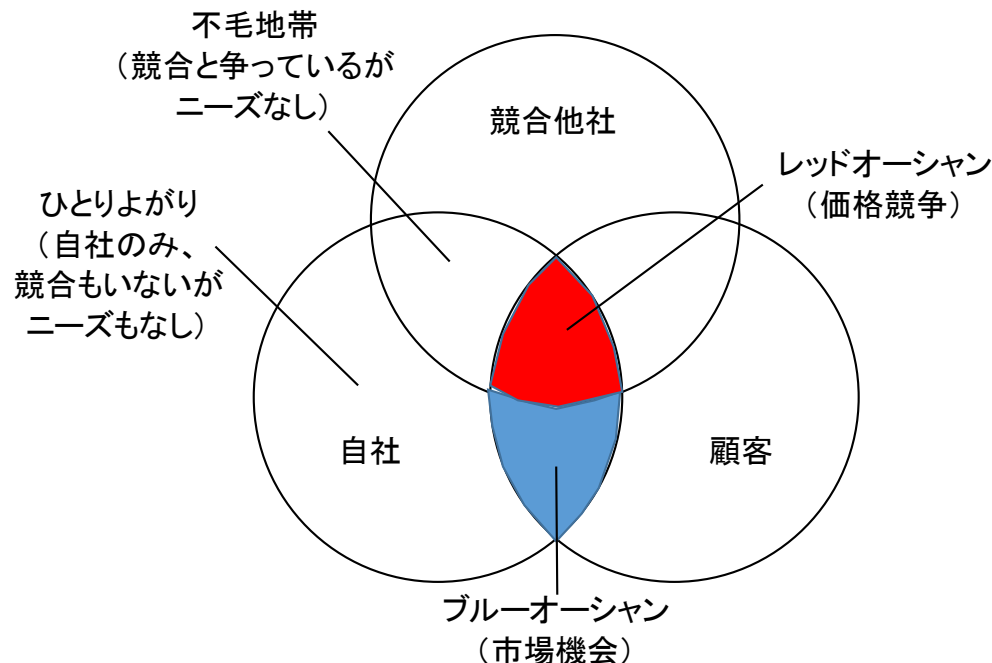
	4月						
	実績	予算	4月		前年 同月	前年同月	
			差	比率		差	比率
東京機械	3,482	3,500	-18	99.5%	3,582	-100	97.2%
神奈川製作所	2,983	3,000	-17	99.4%	3,255	-272	91.6%
埼玉機器	2,934	2,500	434	117.4%	2,391	543	122.7%
群馬電気	1,855	2,000	-145	92.8%	2,052	-197	90.4%
...							

⑤要因分析(定性分析):現場の状況を確認し、予算未達、前年同月比減少の要因を確認し、現場での問題点や課題、その原因を探る

⑥改善施策、実行(改善策を構築し、翌月改善行動を行う。これを毎月繰り返す)

3C分析(内部環境分析:営業)

【3C分析のフレーム】



※この市場機会がどこなのかを探ることが重要

【ポイント】

- 3C分析は、このフレームを活用するというものではない
- 「自社の強み・弱み」、「他社の強み・弱み」、「顧客のニーズ・ウォンツ、悩み・困り事」を探り、自社の市場機会を探る分析
- 使い方は、バリューチェーン、4P/4C、QCDなどの分析において、この3Cを常に意識してヒアリングをする、というもの

4P／4C(内部環境分析:営業)

【4P／4Cのフレーム】

4P(企業の視点)		4C(顧客の視点)	
商品 Product	・製品ラインナップ、特徴、品質、使い勝手、デザイン、材料、産地、製法	顧客の価値 Customer Value	機能的価値、情緒的価値、価値イメージ
販促 Promotion	営業活動、重要顧客有無、人脈、広告、広報、DM、HP、SNS	コミュニケーション Communication	SNS・各種イベントによる接触
流通・販路 Place	流通チャネル、流通範囲、店舗立地、搬送方法、買い方	利便性 Convenience	使いやすさ、近づきやすさ、アクセスしやすさ
価格 Price	標準価格、値引価格、仕入価格、支払方法、取引条件	顧客のコスト Cost	心理的ハードル(不安感など)、物理的コスト(距離、時間、金)

【ポイント】

- 営業(マーケティング)の切り口で、企業側の4Pについて、強みと弱みを整理し、各々について、顧客側の4Cの便益と不利益を整理することで、企業側の強み・弱みが、顧客にどのように影響するかがわかる
- マーケティングでは、この4つの切り口で戦略を立てるが、事業DDでは、4Pのみ分析するケースも多い

競争の基本戦略(内部環境分析:経営、営業)

【競争の基本戦略のフレーム】

コスト・リーダーシップ戦略	差別化戦略
集中戦略	
コスト集中	差別化集中

【ポイント】

- 事業DDにおいて、分析が終了し、今後の方向性を検討する際に使用
- このフレームは活用せず、この中でどの戦略を取るかを定める
- 中小企業の戦略は、概ね「差別化戦略」で間違いない
⇒差別化:強みを生かす、集中:ターゲットを絞る
- したがって、現場では「どの戦略を取るか」ではなく、「差別化集中ありき」で、「どのように差別化戦略を検討するか」を吟味する

アンゾフの成長戦略(内部環境分析:経営、営業)

【アンゾフの成長戦略のフレーム】

		製品・サービス	
		既存	新規
市場 顧客	既存	市場浸透戦略	製品開発戦略
	新規	新市場開拓戦略	多角化戦略

【ポイント】

- 事業DDにおいて、分析が終了し、今後の方向性を検討する際に使用
- これらの戦略を念頭におきながら、具体的施策を検討する
- 取り組む順番は、①市場浸透戦略 ⇒ ②新市場開拓戦略 ⇒ ③新製品開発戦略 ⇒ ④多角化戦略
- まずは市場浸透戦略で、既存顧客に新ためて自社の価値を伝え、未採用の商品の提案、横展開を図る。次に、既存顧客と同業種の顧客を狙って新規開拓を実施する、というのが最も簡単なルート
- 新市場開拓戦略を検討する際は、まずは「新たな客層」「新地域」を検討し、続いて「新たな用途」、「時間帯(夜中)」等を検討する

SWOT分析

【SWOT分析／クロスSWOT分析】

内部環境	強み	弱み
	・当社の強み	・当社の問題点、原因 ・競合他社の強み
外部環境	機会	脅威
	・外部環境分析のプラス面 ・顧客のニーズやウオント、悩み等(不安・不満・心配・不便など)の中で、当社がその解消方法を実施可能なもの	・外部環境分析のマイナス面 ・顧客のニーズやウオント、悩み等(不安・不満・心配・不便など)の中で、当社がその解消方法を実施できないもの

		内部環境	
		強み	弱み
外部環境	機会	強みを活かし、機会をつかむ方法	弱みを克服し、機会をつかむ方法
	脅威	強みを活かし、脅威の影響を受けないようにする方法。脅威を機会に変える方法	弱みを克服し、脅威の影響を受けないようにする方法

【ポイント】

- 事業DDでは、分析してきた内容のまとめとしてSWOT分析が使われる
- クロスSWOTは不要。基本戦略は「ニーズを捉え強み活用」「弱み克服」

Ⅲ ヒアリングのスキル

なぜヒアリングは難しいのか

【ヒアリングで陥りやすい注意点】

- | |
|-----------------------------------|
| ① 目的なくヒアリングをしている |
| ② 相手の話を聞いて、メモする(パソコンに入力する)だけ |
| ③ 全体像を把握する前に、細かい点を確認する |
| ④ 用語や内容など理解できなくても、質問しない、わかったフリをする |
| ⑤ 「わからない」「知らない」「理解できない」と言えない |
| ⑥ わかるところにだけ反応する |
| ⑦ 「情報収集」より「傾聴」や「関係性構築」を重視する |
| ⑧ 発言の「中身」ではなく、「単語」に反応してしまう |
| ⑨ 情報収集が不十分、根拠が不十分で、決めつけてしまう |
| ⑩ ヒアリングをそこそこに、自身の考えを長々と話してしまう |
| ⑪ ヒアリングの途中で、相手に指導を始めてしまう |
| ⑫ 問題点について、原因究明せずに提案してしまう |

ヒアリングの目的と姿勢

- 目的は情報収集(現状・問題・原因)、姿勢は自ら情報を取りに行く

※「傾聴」「共感」「頷き」「相槌を打つ」「相手の目を見る」「否定しない」等がベースだと、目的が「社長との関係性構築」、姿勢が「相手が自ら話す内容の収集」になる。

※短期間で、企業の様々な状況を、細かく、正確に把握するには、「情報収集」を目的として、「自ら取りに行く」姿勢でヒアリングしなければならない。



目的	ヒアリングの姿勢	特徴	手法
情報収集	自ら情報を取りに行く(抽出)	<ul style="list-style-type: none">• 情報を漏れなく詳細に収集できる	7ルール
関係性構築	相手が話す情報を収集する	<ul style="list-style-type: none">• 収集する情報が圧倒的に不足、偏り・漏れ発生• 相手の気づいていない問題・強みの抽出が困難• 膨大な時間がかかる	傾聴、共感、頷き、相槌、否定しない、相手の目を見る

- 情報収集の流れは、大きくは以下2点

- ①現状把握 ⇒ 問題点の発見 ⇒ 原因究明
- ②現状把握 ⇒ 強みの発見 ⇒ 価値の抽出

ルールなしでヒアリングすると？

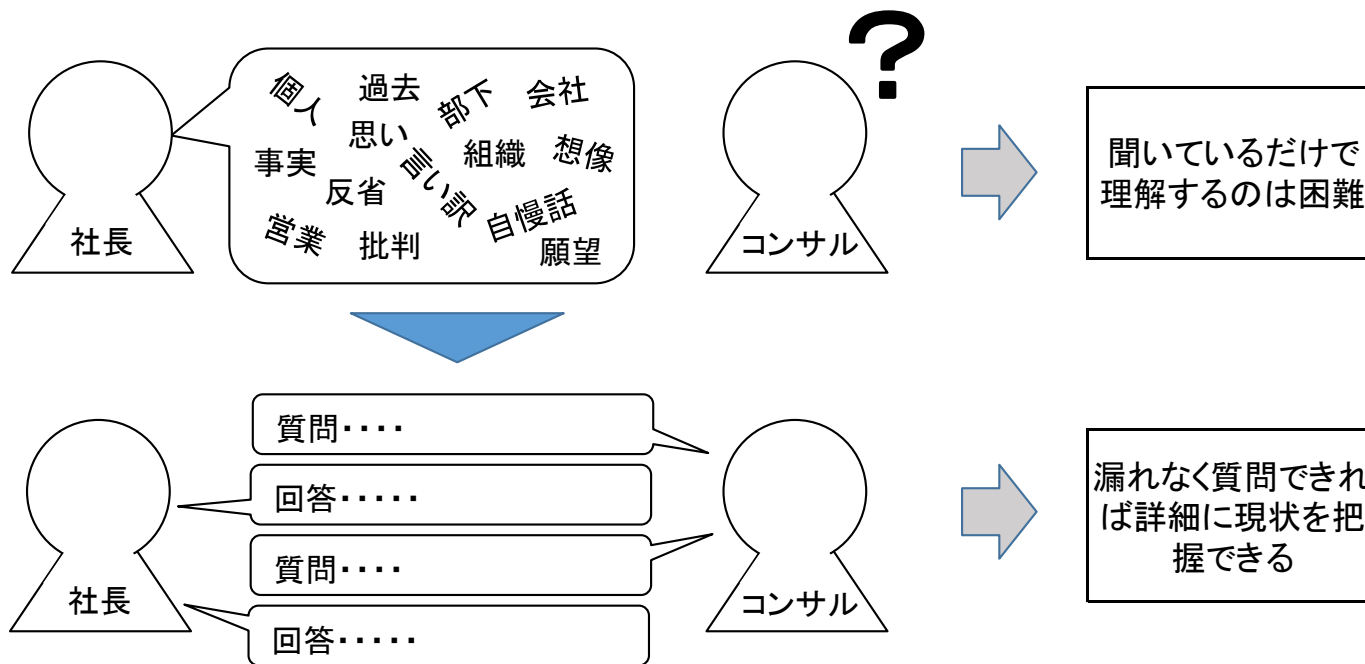
- 事業DDでは、基本的に、短期間で事業調査報告書を作成しなければならない。そのためには、短時間で、必要な情報を、詳細かつ的確に収集する必要がある
- ただ闇雲に相手企業の社長の話を聞いているだけでは、情報は不十分であり、偏ってしまう。
- 多くの漏れがでて、**表面的な情報**(元々社長が知っていること、気づいていること)しか取れない。
- 或いは、社長が勘違いしている等で、**誤った情報を収集する可能性も大きい**。
- 短期間で、限られた人から、相手も気づいていない、様々な、隠れた問題点とその原因、そして強みを発見しなければならない。そのためには、様々な視点から切り込んで、深掘していかなければならない

ヒアリング7ルール

【ヒアリング7ルール】

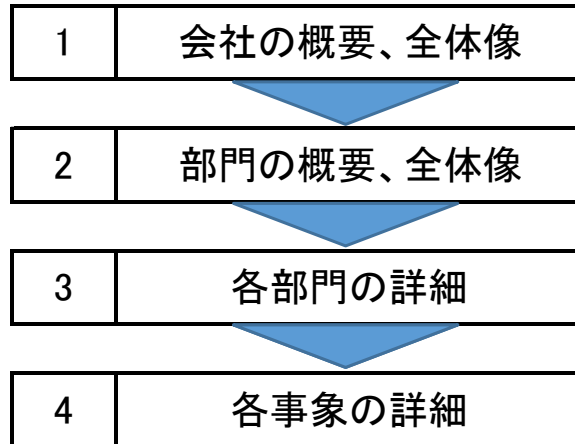
- ① コンサルタント主導でヒアリングを行う
- ② 大(概要・全体)から小(詳細)の順番でヒアリングする
- ③ 不明点はその場で即質問する
- ④ ヒアリングシートの活用
- ⑤ 問題点と原因究明、強みの発見を行う
- ⑥ 目的をもってヒアリングをする
- ⑦ 細かい業務フローの確認は、フロー図を活用する

7ルール① コンサルタント主導でヒアリングを行う



- 社長が一方的に話をする、「『事実』以外の情報が混在する」、「様々な内容に飛び火する」等になり、「どれが事実なのかを探る」、「今何の話かを探る」等の思考で正確に現状を把握するのが困難となり、「即理解して情報を掘り下げる」という思考に集中できない
- その場で「①事実を即理解して、②事実から問題(強み)を発見して、③原因を掘り下げる」ことを行う必要がある。したがって、必要な「事実」のみ収集するために、コンサル側で質問して回答を得る、という方法を取る

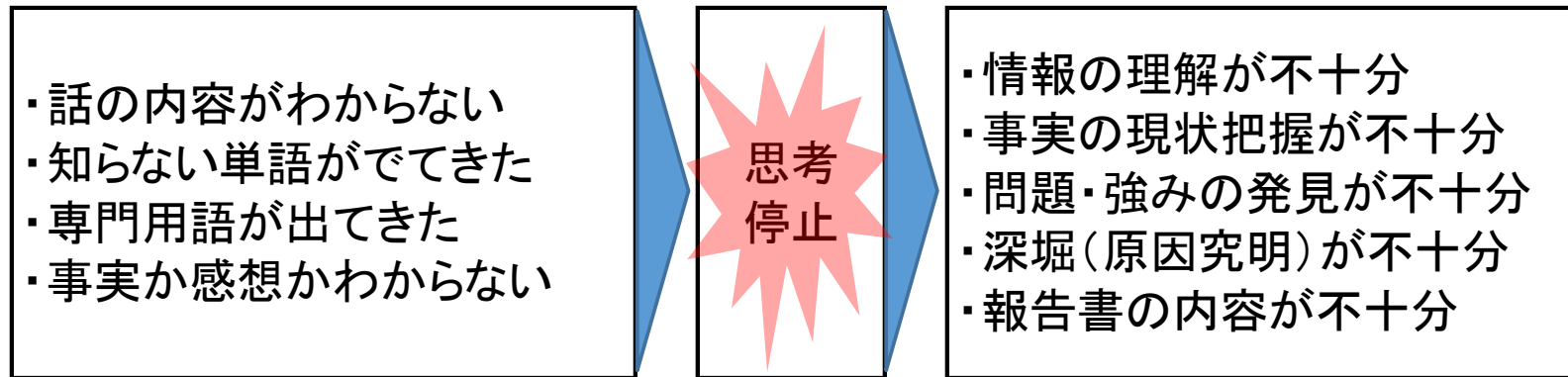
7ルール② 大(概要・全体)から小(詳細)の順番でヒアリングする



- II 会社概要
 - 1. 会社の概要
 - 2. 株主構成
 - 3. 組織概要(主要役員・組織図・親族)
 - 4. 事業概要(沿革・事業構造)
- III 外部環境分析
 - 1. マクロ情報
 - 2. 供給先の業界
 - 3. 同業界、競合他社
 - 4. 販売先業界、一般消費者
- IV 収益構造の特徴
- V 内部環境分析
 - 1. 経営・組織、人事労務
 - 2. 営業
 - 3. 製造

- 全体を理解した上で、詳細について確認する、という順序でヒアリング
- 物事をスムーズに理解するには、会社の概要や全体の流れが不明確なまま詳細を理解しようとしても難しい
- 報告書の構造は、元々大(概要)から小(詳細)の順番になっている(読む側にわかりやすい=作成する側も同様)

7ルール③ 不明点はその場で即質問する



- ヒアリングの途中で、理解できない事があったら、躊躇せず、話を遮ってもその場で即質問し、理解する
- わからない内容を放置してヒアリングすると、思考停止に陥り、それ以降の情報を正確に把握することが難しくなる
- コンサルタントは「『わからない』『知らない』と言えない」という傾向があるが、これは「自身を賢く見せたい」という自分軸の考えであり、顧客軸の考えでは、「顧客のために成果物のクオリティをとことん高める」である
- わからない事だらけになると、質問のしづらくなるため、ヒアリング前の下準備(財務分析、会社案内・HP等)はしっかり行う
- 「1つ1つ確実に理解して次に進む」を迅速に行う

7ルール④ ヒアリングシートの活用

V 内部環境分析

1. 経営、組織、人事

(1) 経営の基本概念

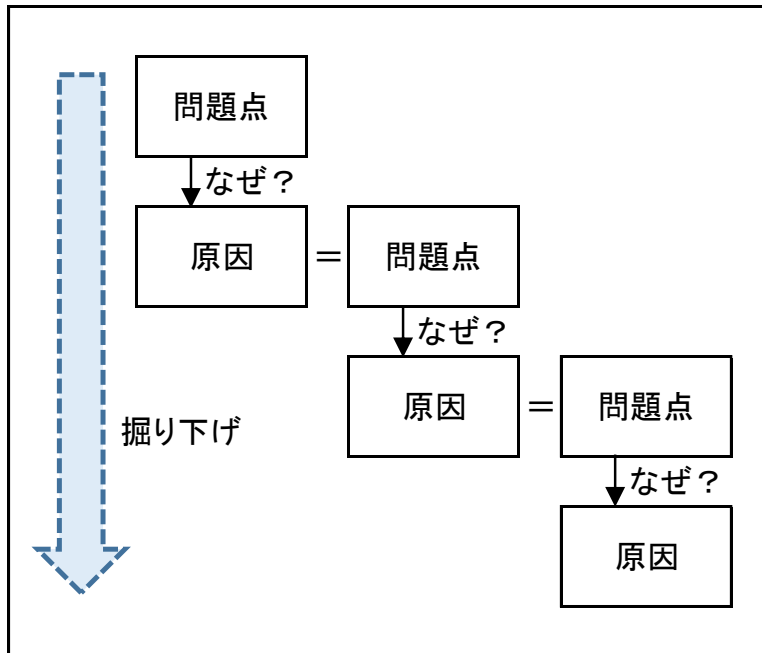
経営理念	会社の存在意義、目的意識、社長と社員の士気源泉
ビジョン	その会社が目指す将来像
ミッション	使命、世の中にどのように貢献していくか
BI	顧客に思われない価値イメージ
上記の社内への浸透	壁に貼付、朝礼で連呼
経営者のスタイル	ワンマン、合議、権限委譲範囲、経営者の現場関与度
社風・企業文化	企業が長年積み重ねてきた独自の雰囲気

:

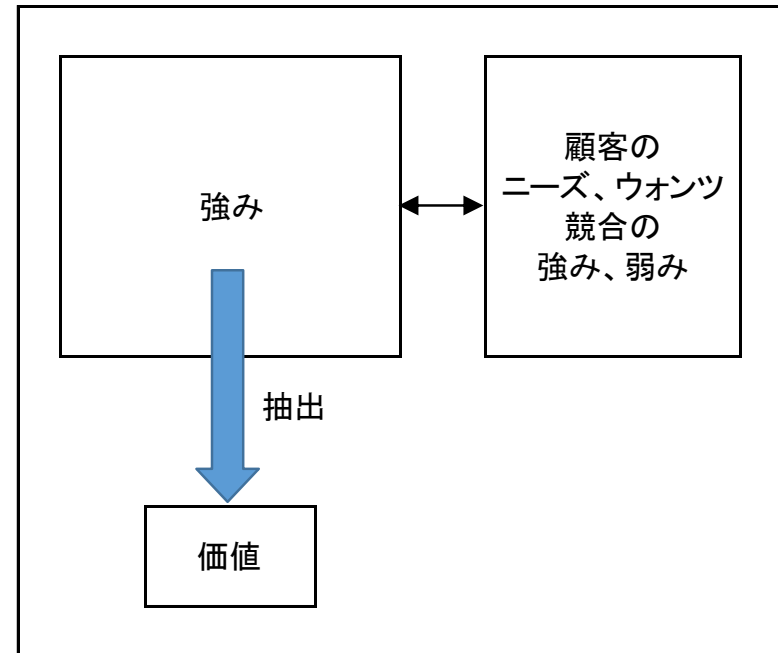
- ヒアリングシートを用意して、ヒアリング項目を予め準備しておく
- 中小零細企業には様々な見えない問題点が隠れており、それらを1つひとつ丁寧に拾い上げるには、漏れなくヒアリングすることが大切
- 1つ1つの項目が「質問項目」であり「切り口」。これら1つ1つのゴールイメージを持ってヒアリングし、問題かどうか判断をしていく
- 補足は、「項目の説明」「項目に関する具体的質問内容」「ゴールイメージ」

7ルール⑤ 問題点と原因究明、強みの発見を行う

原因究明

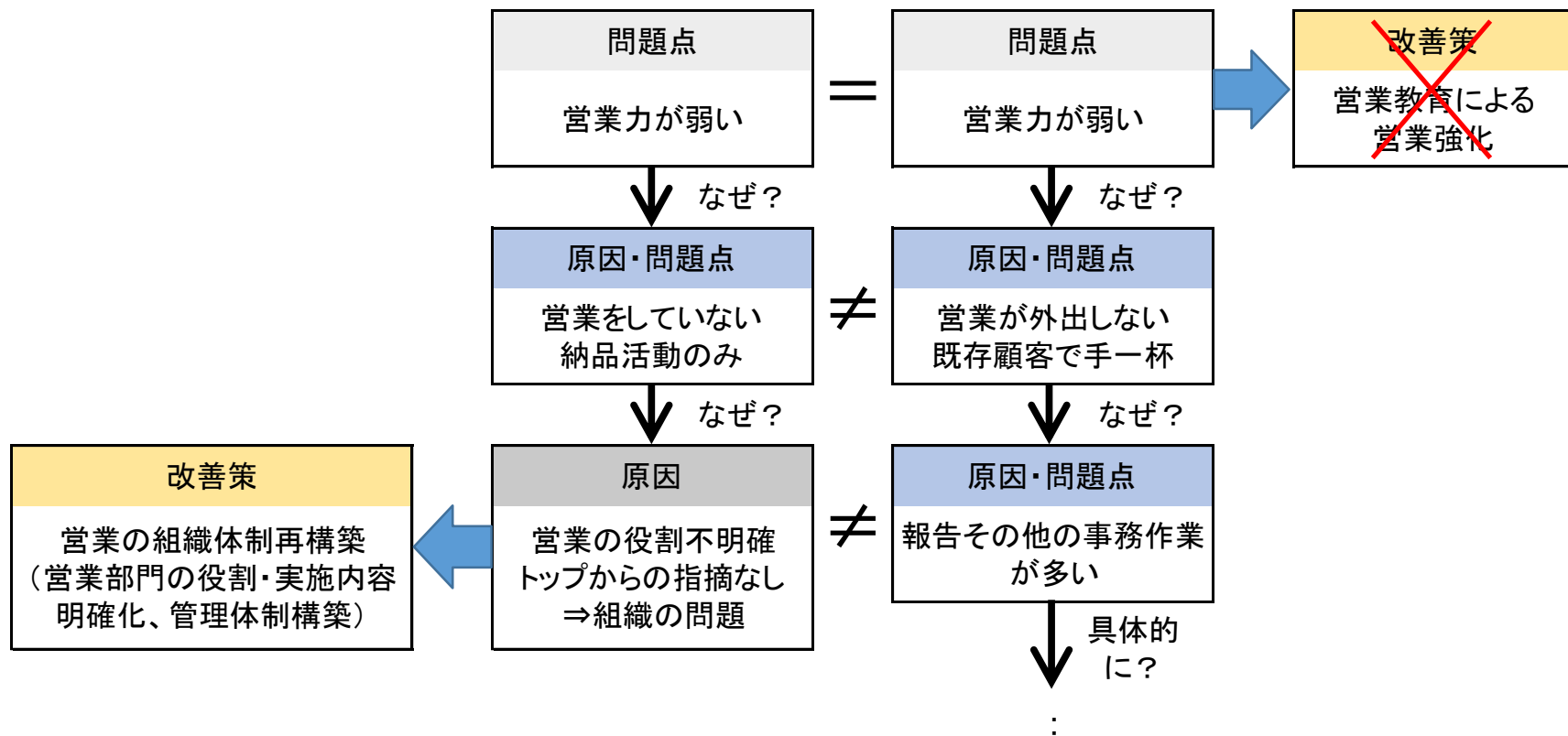


価値抽出



- 問題点を発見したら、原因究明のために情報を掘り下げる
- 問題点には原因があり、その原因をつかまなければ改善につながらない
- 1つの問題点の原因が複数や、別項目へ発展することあり(営業不振の原因が組織、等)
- 掘り下げは、メスを入れられるまで(3回、5回に根拠なし)。つまり、常に改善のイメージを描くように意識してヒアリングを行う。イメージが描けなければ更に掘り下げを行う。
- 掘り下げの基本フレーズは「なぜ」、その他「例えば?」「具体的には?」「他には?」

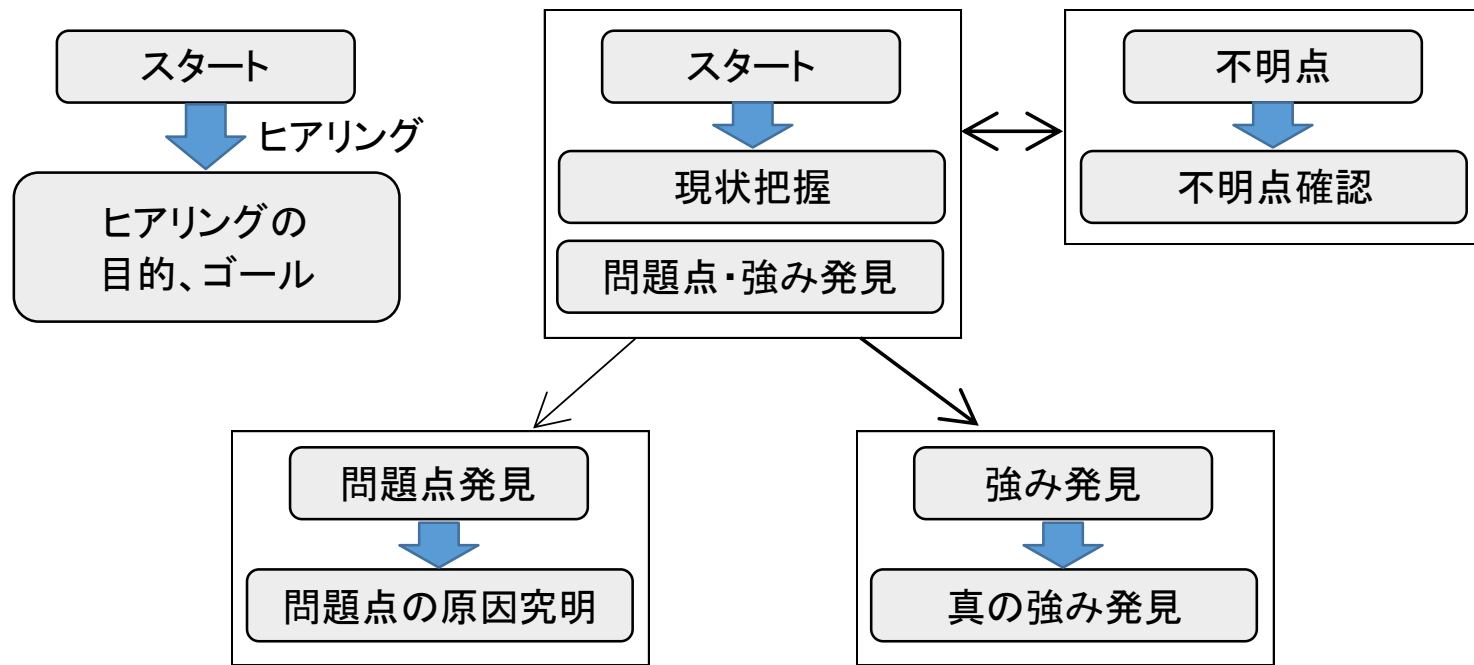
7ルール⑤ 原因究明の重要性



- 問題点と同じでも、会社によって原因は各々異なるため、「問題点」だけで対策(改善策)を導こうとしてはいけない
- 対策を打つべき原因まで掘り下げて、対策を検討することが重要

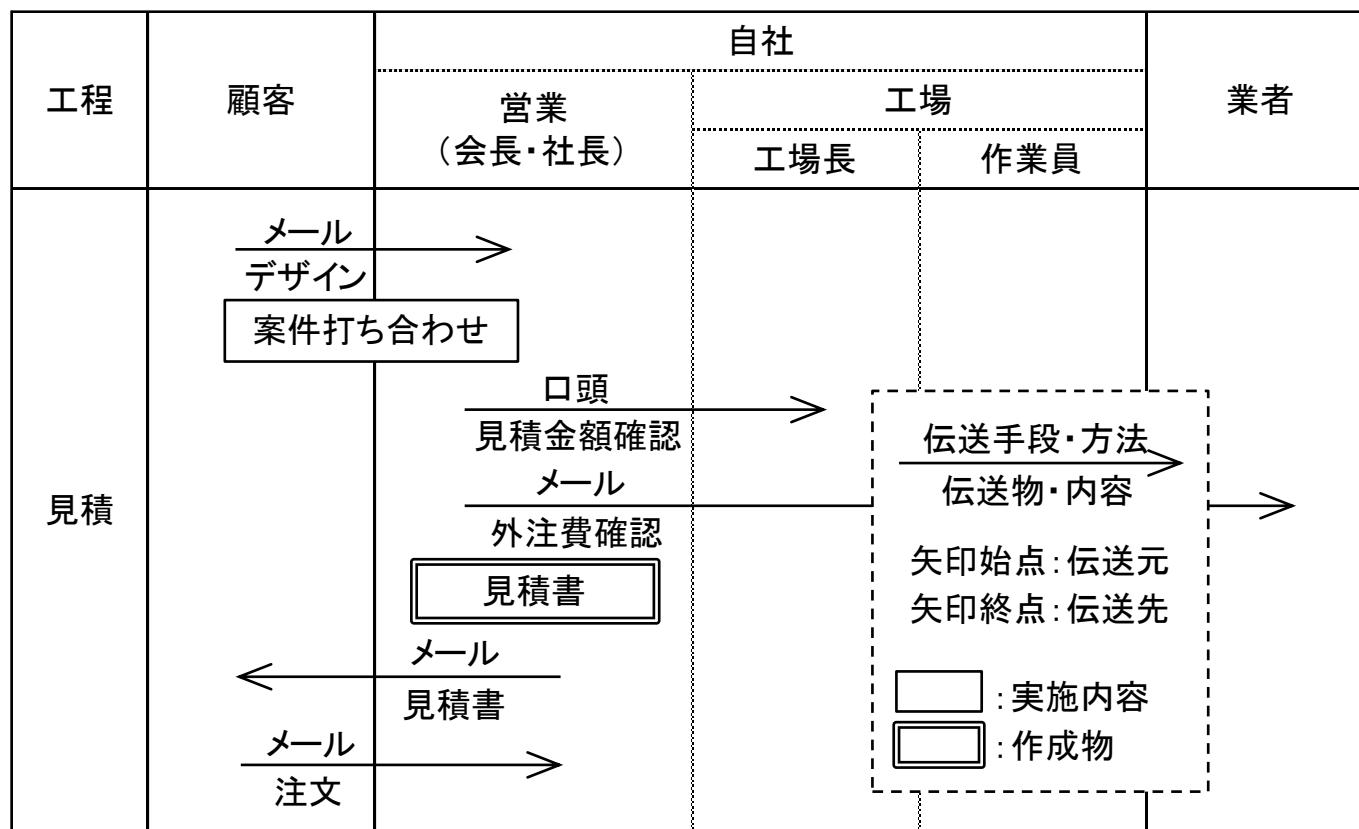
■ **ポイントは、「メスを入れた時のゴール・イメージが描けるまで掘り下げる！」**

7ルール⑥ 目的をもってヒアリングする



- 目的なくヒアリングすると、「思考停止のまま意味も考えず、言葉だけを機械的に聞き取る」という状態に陥る
- 目的は、ヒアリング中に随時切り替える。例えば、最初の目的は「現状把握」で、不明点があれば目的は「不明点確認」に切り替わる。また、問題だと感じたら、目的は「問題点発見」に切り替わり、問題点を特定できたら「原因究明」に切り替わる
- 最初は現状把握をしながら、問題点・強みがないかを探っていく。そして問題点(悩み、困り事等)が出ればスルーせず、即原因究明のため「なぜ？」と問う。をここがポイント！

7ルール⑦ 細かい業務フローの確認はフロー図を活用する



- 業務の流れの中に、様々な問題、悪しき習慣が隠れているため、フローを細かく確認することは、問題点の発見には有効
- しかし、細かいフローの確認は煩雑で多大な負荷がかかる
- ヒアリングをしながら、このオリジナルフロー図を作成する

7ルール⑦ オリジナルフロー図のポイント

【オリジナルフロー図の特徴】

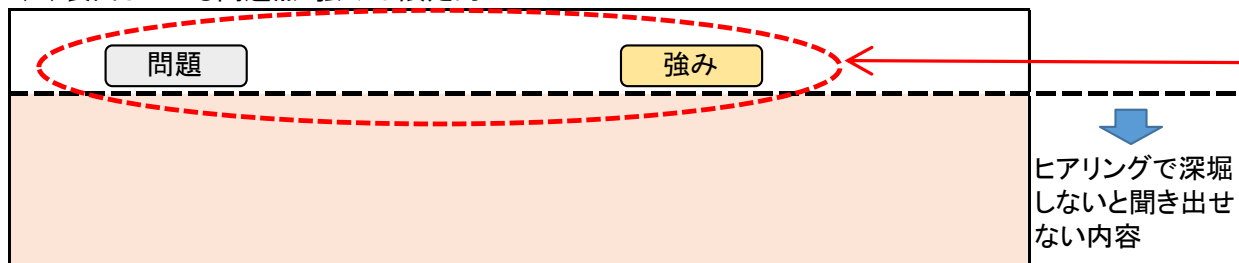
- 業務の全体の流れが一目でわかる
- 各部門の作業内容が一目でわかる
- 各部門間の具体的やりとりが一目でわかる
- 煩雑で把握に多大な負荷がかかった業務の流れが、簡単に作成でき、業務の全体から詳細まで簡単にイメージできる

【オリジナルフロー図の各パーツの特徴】

- ① 登場する部門ごとに枠がある（各部門で、何をするかを一目で把握できる）
- ② 上から下に、順番に業務が流れている（上から下へ順番に見るだけで、全体の業務が把握できる）
- ③ 部門間、外部との具体的やりとりを矢印で示す（部門間のやりとり、外部とのやりとりが具体的に把握できる）
- ④ 矢印に意味がある（実際のやりとりが把握できる）
- ⑤ 「作業内容」を「□」で囲む（各部門、各工程でどのような作業をしているか把握できる）
- ⑥ 「作成物」を「回」で囲む（各部門、各工程でどんな書類を作成しているか把握できる）

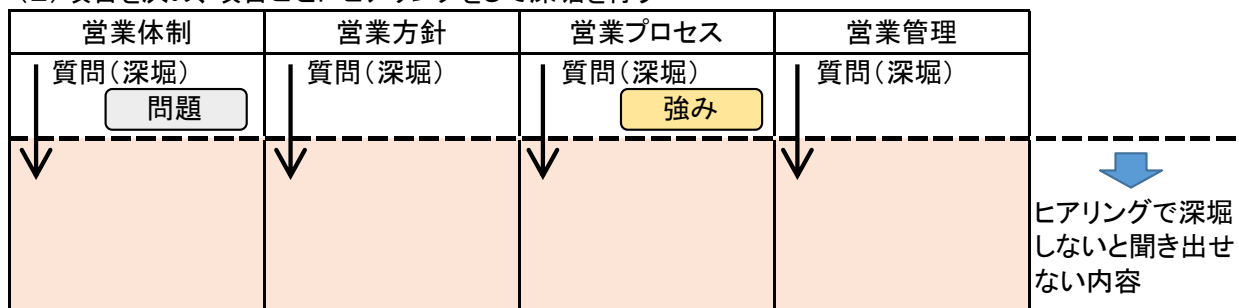
ヒアリングの深堀のイメージ①

(1) 表出している問題点・強みは限定的

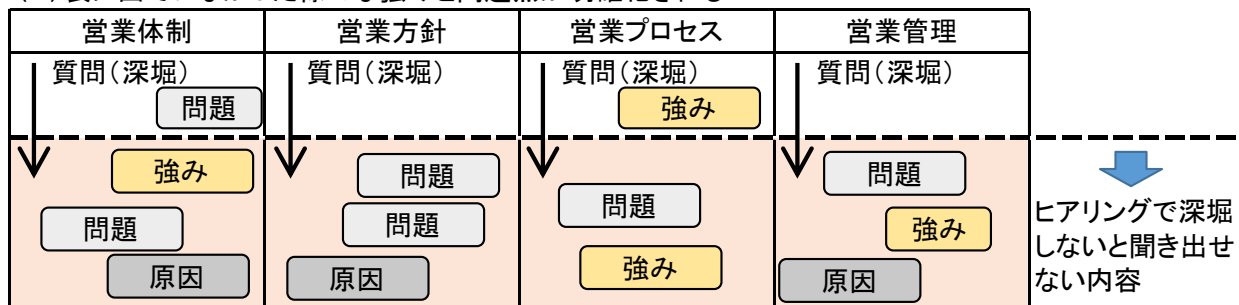


- この「見えているところ」だけをすくって報告書を作成している事例が多い。
- つまり、その報告書のポイントは、これら見れるところのみ。それ以外は、様々な情報（数値など）を大量に整理しただけのものをくっつける、というもの。
- そのため、報告書の中身が表面的で薄くなる。

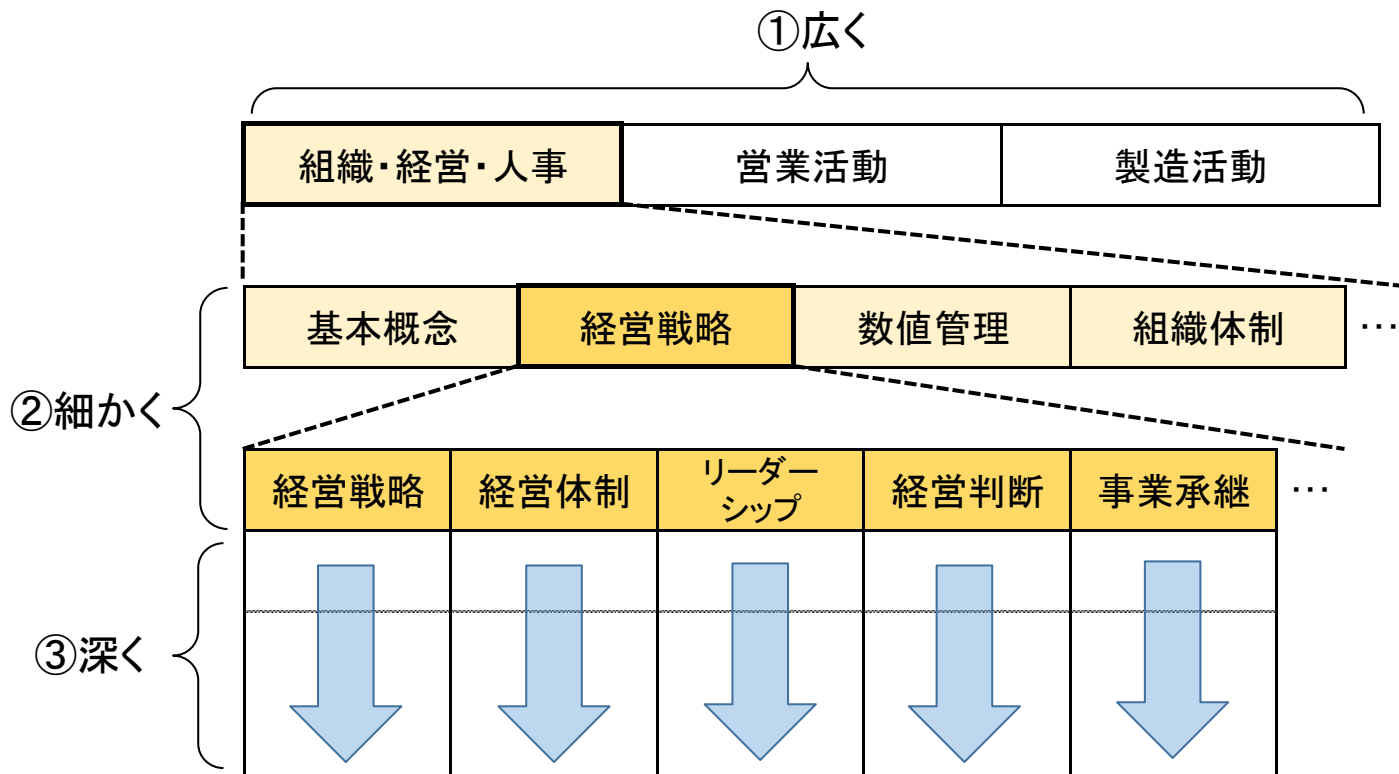
(2) 項目を決め、項目ごとにヒアリングをして深堀を行う



(3) 表に出ていなかった様々な強みと問題点が明確化される



ヒアリングの深堀のイメージ②



① 広く: すべての業務を対象とする

② 細かく: 各業務を細分化した項目を決める

③ 深く: 細分化した項目1つ1つを掘り下げる(現状把握・問題発見・原因究明)

- これを1つ1つ繰り返すだけで、「全体」を「詳細」に把握することができる！！

ヒアリングの事例(1/3)

- 売上が年々減少している小規模の食品メーカーについて、「営業」の章の、「営業活動」の項目についてヒアリングしている事例

コンサル質問	会社(社長)回答	コンサル思考(頭の中)
日々の営業活動は具体的に何をしていますか？	毎日お客様に訪問しています。	<ul style="list-style-type: none"> • 「毎日訪問」だけではよくわからない。もう少し突っ込んで聞いてみよう。 • 「既存顧客向け営業」と「新規開拓」のうち、まずは「新規開拓」について確認しよう。
新規開拓の営業は何を実施していますか？	新規顧客開拓の営業はしてません。	<ul style="list-style-type: none"> • 「新規開拓未実施」が1つの問題点。売上減少の理由の1つは、新規顧客開拓をせず、既存顧客だけで売上を確保しているからかもしれない。 • なぜ新規開拓をしないのか、確認しよう。
なぜ、新規開拓営業をしないのですか？	既存客に訪問するだけで精一杯なので。	<ul style="list-style-type: none"> • 既存客訪問で手一杯というのは本当なのか？必要以上に既存客に張り付いているかもしれない。 • 1日何社回っているのか、どんな営業をしているのか、確認しよう。
既存顧客1日何社訪問してますか？	毎日4、5社くらい。	<ul style="list-style-type: none"> • 1日4、5社は多すぎる。普通毎日そんなに多くは行けない。実際は営業ではないのではないか。
具体的に既存顧客にどんな営業してますか？	毎週商品を届けてます。届けてるだけです。	<ul style="list-style-type: none"> • これは「営業活動」ではなく「納品活動」だな。 • 納品と合わせて営業もしているだろうか。期待は薄い。

ヒアリングの事例(2/3)

コンサル質問	会社(社長)回答	コンサル思考(頭の中)
チラシ配布や情報収集していますか？	していません。納品しているだけです。	<ul style="list-style-type: none"> ・ チラシ配布(販促)なし、情報収集なし。 ・ さらに、誰と会っているか聞いてみよう。
品物は誰に手渡ししているのですか？	だいたい受付の人です。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受付に手渡しだけだと単なる宅急便と同じ。 ・ 受付以外の、実際にモノを使用する技術者とは会っていないかな。
他に、技術担当者や企画部門の人には会ったりしませんか？	たぶん会っていないと思います。毎回同じ人だと思っています。	<ul style="list-style-type: none"> ・ チラシ等の案内なし、必要な人材との面談なし、これは営業活動ではなく納品活動であり、高い人件費を払って宅配しているだけ。 ・ 「<u>営業をしていない</u>」が、<u>営業の問題点の1つ</u>。 ・ つまり、まずは「<u>納品活動をやめ、本来の営業活動を行う</u>」というのがゴール・イメージ。 ・ この問題の原因を掘り下げていこう。 ・ なぜ、このような状況が許されているのだろうか。
これは「営業」ではなく、単に「納品」しているだけですよ。	そうなんですよ。営業部長や、担当者には何度も「営業しろ」と言っているのですが、営業しないんですよ。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業手法が仕組み化されていないので、どんな営業をしていいのかわかっていない。この「<u>営業手法未確立</u>」が原因の1つ。 ・ つまり、<u>しっかりと営業の手法、やり方を、営業部全体で構築することがゴール・イメージ</u>。 ・ そもそも営業部長は、部下を管理・指導していないのか。なぜ社長が「営業しろ」と言っているのか。

ヒアリングの事例(3/3)

コンサル質問	会社(社長)回答	コンサル思考(頭の中)
<p>営業部長は営業部を取りまとめているのですか？</p>	<p>自分の客の納品をしているだけ。指導も会議もないです。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 営業部長が一プレイヤーで納品しているだけ。そのため、「<u>営業部は管理者不在、未管理・未統制状態</u>」も原因の1つ。 • つまり、<u>営業部長の指導か人事見直しにより、ちゃんとした管理者を置き、管理・統制を行い、営業活動の質向上と効率化を図ることがゴール・イメージ。</u> • <u>部長以外の営業マンはどんな状況だろう。</u>
<p>他の営業の人で、積極的に営業する人はいないのですか？</p>	<p>非常に優秀で、積極的に活動する営業マンが1人いるけど、納品が増えて、最近はできていないねえ。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>優秀な人材はいるのが強み(なぜ優秀かの掘り下げが必要)。</u> • しかし、人材を使いこなせていない。手法未構築・管理者不在では難しいが、社長が介入できるはず。なぜ社長は、この状況を改善しないのか。
<p>社長は営業部門の改善に取り組まないのですか？</p>	<p>私も忙しいから。もう少し部長ががんばらないと。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 社長は営業については他人事だな。 • 「<u>社長のリーダーシップの欠如</u>」、「<u>危機意識の欠如</u>」も原因の1つ。 • <u>社長が、危機意識を持って、リーダーシップを発揮し、営業部門の改善に積極的に関与することがゴール・イメージ。</u> • これは今の社長では難しい。実行支援のコンサルが必要だろう。

ヒアリングの演習

【演習の方法】

- 2人1組みのペアで、互いにヒアリングを行う。
- 相手の仕事についてヒアリングし、現状把握・問題点の発見・原因究明を行う。
- 1人10分で交代。
- 互いにヒアリングが終わったら、ペアを交代する。

【ヒアリングの手順】

- ① 現状把握（仕事の内容）
↓
- ② 問題点発見（仕事の中でどんな問題が起きているか）
↓
- ③ 原因究明（その原因は何か）
↓
- ④ ゴール・イメージ（改善後のゴール・イメージは何か）

※「②問題点発見」では、通常は現状把握しながら問題点を発見するが、今回は「問題は何か？」を直接尋ねてもいい。

演習中...

