

第67回 トラブルが発生する 問題の構造

池田秀敏 (有) テオリア 代表取締役

あけましておめでとうございます。

今年も「マーケティングの出番ですか？」を宜しくお願ひ申し上げます。

筆者は、仕事の成果につながる業務プロセスやコツ・工夫を図解で可視化して共有・伝承する仕組み作りを行っています。今回は、現場での「気づき・考え・工夫する」ことの出発点となった顧客の言葉にできない期待を正しく掴むための考え方の第二回を解説します。

● 「心で望んでいる期待 ≠ 口で言った言葉」の構造

第一回では、顧客の期待をヒアリングし几帳面に一言一句、聞き洩らさず議事録にしたのに企画や提案が上手くいかない。その原因は、依頼者の頭の中の、「思いついたこと、こうすれば、こうなるはず」という想いが未整理な状態であること。頭の中では実現方法は完成している、上手く表現できていないだけと思っていること。しかし、その「言葉」を受けて行動しても「期待」に応えたことにはならないと解説しました。

今回は、その原因を構造で考えます。発信者(顧客)は、自分の期待を伝えます。図1で、「期待を伝えていく・受取る構造」を解説します。

発信者(顧客)が部下や取引先に伝える時の典型的パターンは次の通りです。

- ・期待しているが、自覚していないことがある
指摘されないと気がつかないことが抜ける
(知識があり必要と感じていても思いつかない)
- ・自覚できているが、表現できていないことがある
言葉で上手く表現できないことが抜ける
(言葉にできる・できないは個人差が大きい)
- ・表現できるが、伝えないことがある
意識して伝えない(自己保身・必要性無しの判断)
忘れていることが抜ける(まったくの失念)
- ・伝えたこと
正しい情報：期待していることの部分情報
不正確な情報：事実と願望の混在
不明確な情報：表現の捻じ曲げ
間違い情報：勘違い、記憶違い、言い間違い

このように、「心で望んでいる期待」を適切な言葉にして伝えることは容易ではありません。実際、新規事業のアイデアを2時間熱く語っても願望が中心で、正確な情報がほとんど無いということもあります。もっとも、新しいアイデアの出発点は突飛な思いつきと願望から始まることもあり、それを見越して「心で望んでいる期待」を言葉にする技術が必要です。

「マーケティングの出番ですか？」と題して、主に、モノづくり企業で製品開発、生産に従事される技術者の方々を対象に、お仕事に“役立つ”、“必要な”、そして“面白い”マーケティング関連情報、知識、事例、最新トピック等を幅広くご紹介させていただきます。

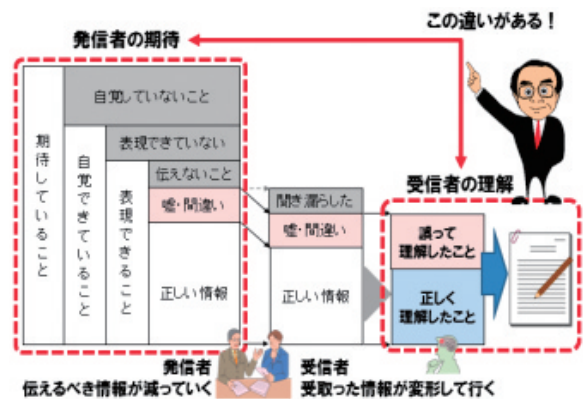


図1 期待を伝えていく・受取る構造

- 受信者(営業マン・部下)は、顧客の言葉を聞く時、
- ・正しい情報を受取る
 - ・聞き洩らしがあり(誰でも聞き洩らしはある)
 - ・不正確、不明確な内容をそのまま受取り(判断できない)

となり、結果、正しい理解と誤った理解が混在して記録されます。

発信者の「口で言った言葉」が一言一句、几帳面に書き込まれていても意味があるのか、私自身、若い時はこの状態で「しっかり取材した」、「期待を受け止めた」と思い込んでいました。それをもとにシステム開発の要求定義書、新規事業や業務改善の企画書や提案書を作成したため、「期待と違う」という反応が返ってきました。

● どうすれば、「心で望んでいる期待」を導けるのか？

問題が発生するのは、顧客の真意をしっかりと掴まずに言われた指示通りに行動することが原因です。言葉通りに動いて期待した結果が出ないと、「ちゃんと聞いていたの?」とか「しっかりやってよ!」などと顧客自身、自分の指示の言葉の不完全さには意識が向きません。その上、自分の期待していること自体が不明確・不完全であるという認識もありません。

仕事に必要なことは、「できるヤツ!」、「頼りになる!」と高い評価を得て指名で仕事を依頼されることで、図2のように依頼者の言葉から「期待以上」を掴むことです。

それには議事録に書かれた「口で言った言葉」を出発点に、「心で望んでいる期待」を探っていくこと。「期待以上」を、一緒に創っていくことが重要です。

まずは、相手に様々な視点からの質問をぶつけることで頭の中にある

1. 自覚していないこと
2. 言葉で表現できないこと
3. 伝えていないこと

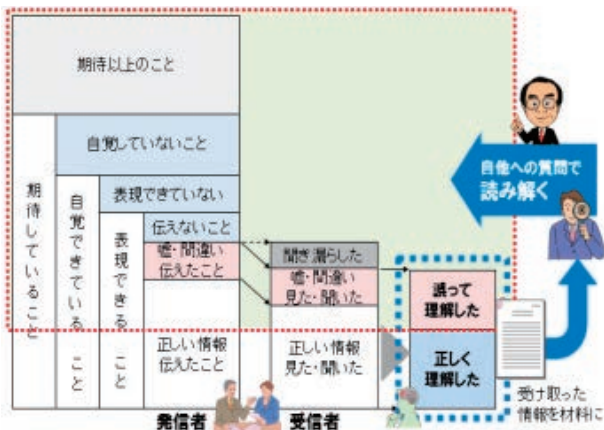


図2 依頼者の言葉から「期待以上」を掴む

を少しずつ、具体的に明らかにしていく。

質問しながら一緒に考えることで、双方のイメージのすり合わせができ「期待以上」が、だんだんと見えてきます。

●必要なのは、「内容を創る・表現する」の2段階

多くの場合「内容はできている」が分かりやすく表現できていないだけとされています。私の経験でも「分かりやすい図解で表現して欲しい」と依頼される最初のヒアリングでは、内容が不足している場合がほとんどです。ある時、かなり年配の社長さんから「池田さんはうまく表現できるんですか？」と質問され、「内容があれば..」と思わず返しそうになりました。

必要なのは「期待する内容を創る」、「期待する内容を表現する」の2段階。事業企画の最初の一步は、内容はほとんどなく、願望・空想からスタート、それが普通です。

「表現する」から「創る」というアプローチへ意識を変えると動きやすくなる。するとヒアリングは、「一緒に目標・目的を確認して実現したい事を創っていく」ことになり、指示通りに行動するのではなく「指示を再定義する」ことができ、それが顧客や上司の満足を引き出すことにつながります。

「表現する」から「創る」というアプローチへ意識を変えると動きやすくなる。するとヒアリングは、「一緒に目標・目的を確認して実現したい事を創っていく」ことになり、指示通りに行動するのではなく「指示を再定義する」ことができ、それが顧客や上司の満足を引き出すことにつながります。

今回は、「顧客の発言がコロコロ変わる理由」を図解で構造から解説していきます。



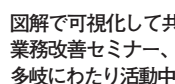
池田 秀敏(経験学習コンサルタント)

1957年生まれ

出身：新潟県上越市

有限会社テオリア 代表取締役 <http://www.teoria.co.jp/>

営業系システムの開発技術者として平成元年に独立。中小企業における多くのシステム開発経験の蓄積から、現場で発見した「知恵」をもとに業務プロセスやコツ・工夫を図解で可視化して共有・伝承する仕組み作りを提唱。図解による業務改善セミナー、ワークショップ、講演、コンサルティング等、多岐にわたり活動中。



アイデアを生み出す BREAK WORKSHOP

<http://robobakkon.jp>

テンプロクシー
ウェルコインターナショナル

〒153-0065 東京都目黒区中町 2丁目 50番 13ザ・ピーク 4F号
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前 6-10-9 原宿董友ビル 8F

Tel. 03-6412-8780
Tel. 03-6418-5519

info@robobakkon.jp
info@wellco.org

資料請求番号 12001-04701