

マーケティングの出番ですか？

第70回 期待に応える企画書ができない理由と改善方法

池田秀敏 (有) テオリア 代表取締役

「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。

今回は、顧客の言葉にできない期待を正しく掴み企画書・提案書にする問題と改善方法を解説します。

●依頼された企画書作成が満足を得られない2つの側面

これまで、顧客や上司の考えやアイデアをそのまま鵜呑みにしてしまうことで企画が上手くいかない理由を解説してきました。話した本人は、しっかり伝えた内容に間違いはないと思っているのですが、言葉通りに企画書を作成したとしても満足を出せないのが現実です。依頼の言葉を図1で考えてみましょう。考えやアイデアの意図、真意は「①発案・②記号化・③発信」の順に言葉として表現されます。図のように、それぞれの段階で問題が発生します。

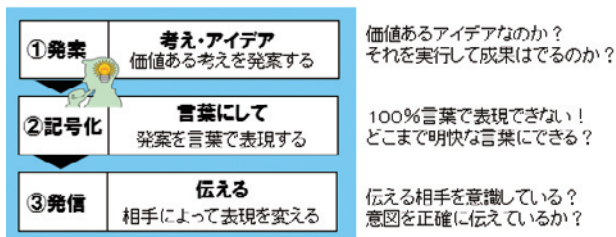


図1 発信者の発案が依頼の言葉になる構造と問題

一般的に、このような言葉の構造を意識して表現することは普段の仕事では必要ないため、考えやアイデアを話すときも、深く考えていないことが多く、細部まで検証しておらず、また、そんな余裕もありません。請ける側は、依頼内容がこの問題を含んでいることを意識する必要があります。

次は、依頼を請ける側としての問題です。それは依頼内容の理解が不完全なままで、一人で抱え込んでしまうことです。ここでは、依頼者と請ける側の関係が大きく影響します。苦手な相手だと、あまり接触したくないという意識が働いたり、できる所を見せようと自分一人で抱え込んでしまうこと。そして、一度で及第点を得ようとするものです。

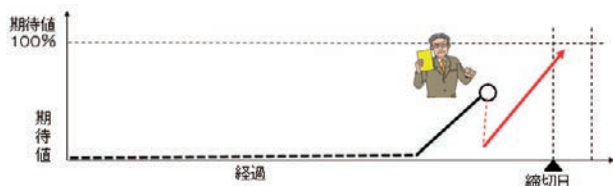


図2 締め切り間際になって相談が必要になる

問題なのは、図2のような進め方をすることです。全貌の理解不足から、どこから着手すべきか判断できず「頭の中で考えている」と自分に言い訳しながら着手を先延ばしにしがちです。依頼している側は、何とかやるだろ

うと思っています、が、本音は「大丈夫だろうか？」と不安なので途中経過を知りたいと思っています。現実問題、この進め方では締切間際になって取り掛かり自分の思い込みである程度こなすことになり、その場合、当然のことながら確認しないと進めない部分が出てきます。すると「期待していることと違う」となり、ある程度完成していたと思っていたものがやり直しに近い所から再スタートとなります。結果、締切日に間に合いません。早くから相談して方向性を確認していれば良かったのです。依頼した側も、締切間際になって基本的な質問をされたら、余計に不安になります。

●顧客や上司の満足を引き出す3つのアプローチ

これまで解説した問題の解決策は図の3のように顧客や上司との協同作業にすることです。ポイントは3つあります。

- ① 「20点で方向性の確認」
- ② 「小さな確認」
- ③ 「60点での協同作業」

最初は「20点で方向性の確認」です。仕事を受けた段階で、すぐに着手し全貌を掴もうとすること。そうすることで疑問点などが見えてきます。それを依頼者につけることで一緒に考えを深め、目的や目標を明確にすることができます。特に、どんな対象に、どんな場面で、どんな問題を解決するのかを具体的にすり合わせる事が大切です。

2番目は、「小さな確認」です。細かなストロークで不安軽減と確認をします。依頼者は不安です。請けた方も、作業を続ける中で期待された通りに進んでいるのかという疑念を抱き始めます。それを「こまめに確認・相談」することで最終成果物のすり合わせをしていきます。

最後は「60点での協同作業」です。完成度の低いうちに、どんどんケチをつけてもらいましょう。ゼロから企画書を作成するのは難しいですが、できたものの粗さがしは、誰でも楽しいものです。

特に、苦手意識のある相手の場合には積極的に意見を求めましょう。自分の意見によって、企画内容がどんど

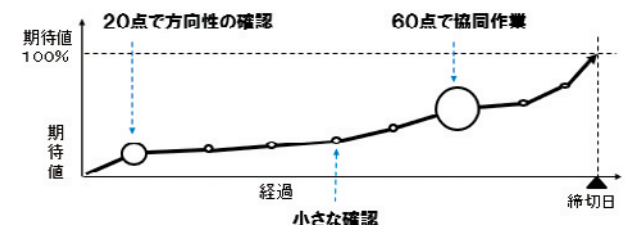


図3 顧客や上司との協同作業で満足を引き出す

ん変化していくことは依頼する側の手応えとなります。協同作業することで企画の完成度を高めることとなり、完成形のイメージを共有することができます。協同作業するので、途中で気がつく前提条件などの変化も共有できます。ここまで進めてくると最初に依頼や指示されたこととかなり違ったものとなります。でも、そうなることが重要です。

お気づきの方も多いと思いますが、このアプローチは、製品開発におけるプロトタイプ開発に通じるところです。

●企画書・提案書を書けない2つの理由

これまで、様々な企画書を書けない理由を解説してきました。依頼者の言葉から依頼者自身が意識していない「心で望んでいる期待」を明らかにすることです。それが依頼や指示の再定義です。しかし、なかなか難しい。できない理由は「理解が足りない」のです。依頼の言葉が出てくる背景を正しく読むことで真意に迫ることが必要です。そのために必要なことが「対話を深める」ことです。相手の言葉を出発点に、よく聞いて、質問し、提案することで段々に核心に迫ることができます。

もう一つの書けない理由は、企画を組立てる材料の問題です。いくら「心で望んでいる期待」を明らかにしても、それを実現するための組立て材料が陳腐だと書けません。

「知識と情報、またはそのいずれかが足りない」のです。書いても期待されているレベルには至りません。そのために必要なことは日々の仕事での経験を積上げること。「日常的な蓄積」が書ける力を高めます。現場で「気づ

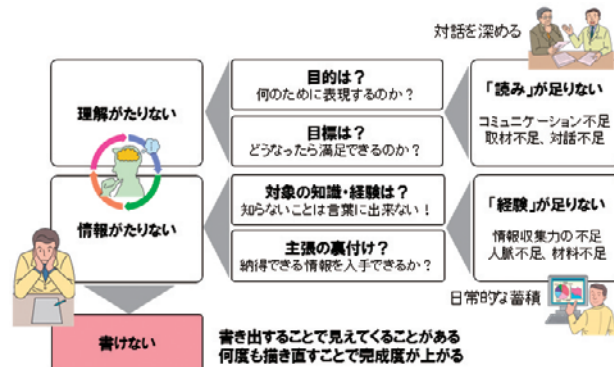



図4 企画書・提案書を書けない2つの理由

いて・考え・工夫したこと」を一概念一葉で書き貯めていくことで企画・提案の材料が積み上がり少しずつ自由に書けるようになります。



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>

テンブロクシー 〒153-0065 東京都目黒区中町 2丁目 50番 13ザ・ピーク 4F号
 ウェルコインターナショナル 〒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 info@robobakkon.jp
 Tel. 03-6418-5519 info@wellco.org

資料請求番号 12004-04701