論理的な伝え方を 身につける

— 外見から感性の表現まで —

- ◆ 初版 : 2011年4月
- ◆ 発行所 : PHP研究所
- ◆ 新書 : 216ページ

どうしてわかってくれないんだろう

仕事をしていて自分の考えたことや気持が相手に伝わらず、悩んだことはありませんか？ビジネスにおけるこんな悩みを解決するのが本書です。

自分の話をわかってもらうコツは、相手に「かしこそう」というイメージを与えることです。あなたを「かしこい人」だと思えば、相手は「この人の話を聞こう」と思うし、話す内容もきっとしっかりしていると思ひ、仮に話していることがわからなくても、あなたのせいではなく自分の理解不足と考えてくれます。

では話す相手に「かしこそう」というイメージを持ってもらうにはどうしたらよいでしょうか。それはあなたが「論理的に伝える」努力をすることです。そうです。論理的＝かしこいです。論理的とは決して「理屈っぽい」「冷たい」といったマイナスイメージではなく、理知的でスマートな「仕事ができる」感じですよ。

論理的はすっきりと共感

人はどうしても「相手にわかってもらおう」という気持ちが強いと、情熱的に身ぶり手ぶりを使って伝えようとします。

これを「伝えられる方」から見てください。この情熱的な人の話を聞いた後の印象は「話がうまいなあ」でしょう。しかしはたしてその人の言いたいことは本当に伝わり、その内容に納得しているのでしょうか？話を聞いたその瞬間はわかったような気がしますが、しばらく経ってみると結局何を言いたかったんだろうと思うことが多いのではないのでしょうか？

政治家の街頭演説のようなもので、「がんばる」という気持が伝わり、熱いムードを感じても、熱すぎて何を言いたいのかよくわかりません。「もう少し冷静に話してくれないかなあ」なんて思います。

本書はこの演説のように相手を圧倒して、自分を魅力的に見せるためのノウハウ本ではありません。自分が伝えたいことを相手にきちんと伝え、相手にわかってもらうための本です。キーワードは「すっきり」と共感です。

この2つのキーワードを同時に満たすものが、“情熱的”とちょうど反対側にある“論理的”です。だから論理的には2つの要素があります。1つは「言っていることがすっきりしてわかりやすい」であり、もう1つは「それを誰もが自然に共感する」です。

あなたが論理的に伝えれば相手はかしこいと思って聞く努力をしてくれ、すっきりと言いたいことが伝わり、相手の共感を得られます。

どうです、チャレンジしてみたいと思いませんか？

本書で学んだテクニックをさりげなく使えば、あなたはまわりから「仕事ができる」と思われるはず。この評価があなたをコミュニケーション・ストレスから解放してくれるだけでなく、あなたのビジネスキャリアをアップさせてくれると思います。

さあ、あなたも本書を読んで論理的に伝える技術を身につけましょう。

PART I 基本テクニック編

・・・「あなたの言っていることはわかりやすい」と言われるために
論理的に伝えるためには、ムード作り、話す内容、話し方の3つのテクニックが必要です。
このテクニックを使えば、あなたが悩んでいるプレゼンテーション、インタビューといった
シーンも恐くありません。

Lesson1 論理的に伝えるためのムード作り

プッシュ型かリープ型か

次の質問にあてはまると思う人は「はい」、あてはまらないと思う人は「いいえ」、よくわからない人は「どちらともいえない」に○をつけてください。

質問	回答		
Q1. まわりから「声が大きい」と言われる	はい	いいえ	どちらともいえない
Q2. 座右の銘を持っている	はい	いいえ	どちらともいえない
Q3. まわりが思うとおりに動かなくてイライラすることがある	はい	いいえ	どちらともいえない
Q4. 友達と話しているといつの間にか議論になっている	はい	いいえ	どちらともいえない
Q5. 自分は目立ちがり屋だと思う	はい	いいえ	どちらともいえない
Q6. 皆でワイワイガヤガヤしているのが好きだ	はい	いいえ	どちらともいえない
Q7. まわりから「いつも元気だね」と言われる	はい	いいえ	どちらともいえない
Q8. 人の話を聞いていると「長いなあ」と思うことがよくある	はい	いいえ	どちらともいえない
Q9. プレゼンテーションは得意な方だ	はい	いいえ	どちらともいえない
Q10. 感情がつい顔に出してしまう	はい	いいえ	どちらともいえない

「はい」は1点、「いいえ」は-1点、「どちらともいえない」は0点として、あなたの得点を計算して下さい。

- =
 はいの数 いいえの数 あなたの得点

〔判定〕

⇒あなたの得点が10点～0点なら、あなたはプッシュ型です。

⇒あなたの得点がマイナス1点～マイナス10点なら、あなたはリープ型です。

相手の意見は変えられない

本書でこれから「論理的に伝える技術」を学んでいきます。しかし「伝える」という行為には相手があります。相手とかみ合わない、あなたがいくらがんばってもうまく伝わりません。あなたと伝える相手の「かみ合い度」をここではムードとよびます。うまくかみ合えばムードが高い、話がかみ合わない、ムードが低いと表現します。

本書のキックオフとして論理的に伝えるムード作りを考えましょう。

ムード作りでもっとも大切なことは、相手があなたに持つイメージです。

あなたに対して相手が絶対に持ってほしくないイメージがあります。それがプッシュ型です。

「論理的に伝える」というのは説得ではなく、納得という共感です。プッシュ型というのは、その人を見た時「あっ、この人は私を説得しようとしている」と感じさせる人です。その典型は口のうまいセールスマンです。こんな人から情報を受けたいと思いませんか？こんな人から情報を伝えられたら「まゆつば」でしょう。

相手があなたにプッシュイメージを持ってしまうと、そのあとせつかくあなたが論理的に伝えても、相手があなたの伝える情報を斜めから見てしまって共感できません。

自分の意見をプッシュしている印象を相手に与えないことです。

自分の意見を相手に正確に伝え、あとは「それを煮るなり焼くなり勝手にして」という感じを演出します。これをプッシュに対してリーブと表現します。英語のleaveの持っている意味は「そのままにして離れる」ということです。

先ほどの判定がプッシュ型になった人は、伝える相手が「そう感じている」ことに気づきましょう。そしてこのプッシュイメージを意識して抑えていくことです。

「相手の意見は変えられないこと」を頭に入れておきましょう。相手の意見を説得して何とか変えようと思わず、自らの意見を正確に伝えることだけを考えましょう。伝えたあとで、相手がどう考えるかなんて予想しても仕方ありません。あなたが右に行くべきと思っても、その理由を言うだけにしましょう。右に行くか左に行くかは相手の自由です。

リーブが強すぎるなら温かさを演出する

リーブが強すぎるなら温かさを演出する

一方先ほどの判定がリーブ型となった人は、相手はあなたの話を聞いてくれる状態になっています。これから本書で述べる「論理的に伝える技術」を身につければ、きっと“すっきり”伝わります。

ただリーブ型にも1つだけ問題があります。リーブ感が強すぎると相手に「冷たい」という印象を持たれることです。先ほどの得点がマイナス5～マイナス10の人、そしてマイナス1～マイナス4の人でも相手がプッシュ型の時にはこの危険があります。

この対処もプッシュ型と同じです。自分は相手に「冷たい」と見られてしまうことを知ることです。そして意識して「温かさ」を演出することです。例えば「あいさつを長めにする」、「相手が話したらそれにあいづちを打つ」、「しかめっ面をしない」……といったことです。

かしこそう？楽しそう？

先ほどと同様に質問に答えてください。

質問	回答		
Q1. 「表情がしまっているね」と言われる	はい	いいえ	どちらともいえない
Q2. 人を笑わせるのは苦手だ	はい	いいえ	どちらともいえない
Q3. いつも手元に読みかけの本を持っている	はい	いいえ	どちらともいえない
Q4. 日経新聞とスポーツ新聞が置いてあると日経新聞を手にする	はい	いいえ	どちらともいえない
Q5. 「早口だね」と言われる	はい	いいえ	どちらともいえない
Q6. 学生時代から数学はそれほど苦手ではない	はい	いいえ	どちらともいえない
Q7. 人と話をしても考え込んでしまうことが多い	はい	いいえ	どちらともいえない
Q8. よく道をたずねられる	はい	いいえ	どちらともいえない
Q9. 話すより書くほうが得意だ	はい	いいえ	どちらともいえない
Q10. 「笑った顔がいいですね」と言われる	はい	いいえ	どちらともいえない

先ほどと同じように「はい」は1点、「いいえ」は-1点、「どちらともいえない」は0点でああなたの得点を出してください。

$$\square - \square = \square$$

はいの数 いいえの数 あなたの得点

[判定]

⇒得点が10点～0点なら、あなたはまわりから「かしこそう」と思われています。

⇒得点がマイナス1点～マイナス10点なら、あなたはまわりから「楽しそう」と思われています。

プッシュが相手に持ってほしくないイメージなら、相手に持ってほしいイメージは？

これからあなたは「論理的に伝える」のです。それならこの論理的にぴったりなイメージを持ってほしいところです。

それはプロローグで述べた「かしこそう」というイメージです。相手があなたを「かしこそう」と思えば「話を聞いてみたい」と思うし、論理的に伝えるための受け入れ態勢は整うし、何より話の信頼性が高まります。

「かしこそう」の一番反対側にあるのは「おバカ」(バカではなく「おバカ」)です。「おバカ」は決して悪い印象ではなく、「楽しそう」という感じです。プライベートな人間関係なら、「楽しそう」は大きな魅力でしょう。異性にはモテるかもしれませんし(お笑いタレントはモテるようです)、同性からも友達になりたいと思われるかもしれません。

しかし本書で考えているのはビジネスシーンであり、かつ「論理的に相手に伝えよう」と考えています。「この人は楽しそうだから、おもしろい話を聞いて心を明るくしたい」ではなく、「この人はかしこそうだから、まじめな話を聞いてみよう」と思わせることです。この「かしこさ」を演出していくのが、これから述べる「論理的に伝える技術」です。

しかし「かしこそう」「楽しそう」(「おバカ」)というのは相手との相対的な関係です。

天才アインシュタインから見れば、ほとんどの人を「おバカ」だと思えるかもしれません。だから伝える相手が「かしこそう」な時は、より強く本書のテクニックを意識して使って下さい。

逆に「おバカ」の線を狙っている人から見れば、「超かしこそうな人」は「理屈っぽい」「ツンツンしている」と感じるかもしれません。相手が「かしこさ」を超えてそう感じている時、その印象どおりに論理的に伝えると、かえって抵抗感が増していきます。と言うよりも「伝える」こと自体を拒否されるかもしれません。こんな時は逆にかしこいイメージをダウンさせるように考えましょう。アインシュタインが舌を出して茶目っ気を演出しているシーンを見たことはありませんか？この具体的テクニックはもう少し後で述べます。

あなたのタイプは？

あなたのタイプは？

この「リーププッシュ」「かしこそうー楽しそう」という2つの軸で、次のようにA～Dの4つのタイプに分けることができます。あなたはどのタイプになりましたか？

タイプAのあなたはリーブ型 & 「かしこそう」であり、「理知的」と表現される人です。このタイプの人には本書の「論理的に伝える技術」をすんなりと受け入れることができますと思いますし、伝えるための演出は必要ありません。

ただ先ほど述べたようにリーブが強すぎて「冷たさ」を感じたり「かしこそう」が強すぎて「理屈っぽい」を感じさせる「超タイプA」は、その演出ベクトルを斜め下（「温かさ」& 「楽しさ」）に取るようにします。

タイプBのあなたは相手の気持ちを大切にして楽しそうな人であり、「やさしそう」という表現がぴったりな人です。相手はあなたに話しやすいのですが、あなたが伝える意見を相手はあまり真剣に聞いていないかもしれません。後で学ぶテクニックを使ってもっと「かしこさ」を演出しましょう。

タイプCのあなたは「かしこそう」で自分の意見をプッシュする人であり、「やり手、バリバリ」というイメージをまわりからもたれます。上司としては部下から「怖い」、部下としては上司から「使いづらい」という印象を持たれているかもしれません。何とかプッシュイメージを取りましょう。それには「相手の話を聞く」という姿勢を見せることです。そのためには話す前に一呼吸おいて、先に相手の発言を求めることです。

タイプDのあなたは意見をプッシュし、楽しい人であり、「情熱的」という表現がぴったりの人です。感情がすべて表情に出ているので、まわりから見るとわかりやすい人です。ただ今回の「論理的に伝える」ことを考えると、そこからもっとも離れているタイプです。「かしこさ」の方は後で学ぶとして、まずは上で述べたようにプッシュのイメージをやわらげましょう。

この4つのタイプを意識して、論理的に伝えるムードを演出する具体的な方法をこれから考えていきましょう。

いよいよ具体的なムード作りです。

「初対面の人にアポイントを取って会う」というもっとも「伝える」ことが難しい局面で考えてみましょう。

まずはアポイントです。この時のコミュニケーションツールはメールです。すでに電話でアポイントを取っていても、必ず最終的には次のような確認メールを送ります。

株式会社×× 営業部第一課課長 ←**役職は正確に**
山田 太郎 様 ←**もちろんフルネームで**

先ほどはお電話で失礼いたしました。←**かんたんなあいさつ。面識があれば「いつもお世話になっております」くらいでOK**

お約束いただきましたご面談ですが、以下の通り確認させていただきます。←**ギリギリの敬語**

1. 日時 6月10日（水）15時～16時 ←**曜日を入れて時刻は24時で**
2. 場所 株式会社××（受付にて山田様にご連絡）
3. お打合せ内容 5月31日付弊社提出資料「新しいオフィス環境」についての説明
4. 備考 説明にはパソコンを使用させていただきます。貴社への持込み手続きが必要であればご連絡ください。

株式会社〇〇〇〇部 △△部 鈴木 一郎
e-mail : ×××××××
TEL : ××-××××-××××
URL : ×××××co.jp

アポイントのメールはテンプレート(雛形)を作っておいて、いつも同じフォーマットで送るようにします。

このメールを見て、どんな人をイメージしますか？

ポイントは電話で約束したのにメールをしたこと、ギリギリの敬語、そして「1. 日時～4. 備考」までの箇条書きです。これが相手に「かしこそう」、かつ「一歩引いた」(リーブ)タイプAを想像させます。

次は会う時の“身だしなみ”です。

人を見た時、何かを感じます。いわゆる印象です。この印象もあなたが相手に伝えている情報であり、相手に好印象を与える努力が身だしなみです。

身だしなみを構成するヘアスタイルや服装などは自らが意思決定するものです(企業に制服があっても、その着方が人によって違います)。そしてそれには意思決定基準があります。「まわりからどう見られたいか」です。

外見を全く気にしない人は、まわりの目を全く気にしていないか、「自分は外見を全く気にしていない」とまわりから見られたいと思っている人です。おしゃれを気にしている人は「まわりからおしゃれと見られたい」という気持ちで自らのイメージを演出しています。

あなたは本書「論理的に伝える技術」を手にとって読んでいます。だから「論理的に伝えたい」はずです。だったらこの意思を“身だしなみ”に演出しましょう。ベクトルはもちろんタイプAです。

「かしこそう」の軸はプロローグで述べた論理的の要素にある「すっきり」を使います。「身だしなみがきちんとしている」というものです。ある意味では「かっこいい」かもしれない「柔らかさ」「だらしなさ」を演出せず、「ピシッ」とした感じをかもし出します。

一方リーブの方は標準、普通といったイメージです。目立たず、後ろから見ると誰だかわからないような感じですが。

もう少しつつこんで、先ほどのタイプ別に身だしなみを考えてみましょう。

タイプAの人はそのまま基本的にはOKですが、注意することはたった1つ、超タイプAにならないことです。何度も会っている人は無論のこと、初対面でもその人の個人情報に相手に伝わります。勤務先、役職、学歴、年齢といったものです。

「超かしこそう」と思われるのは「東大出のバリバリ」「超一流会社」「超有名外資系会社」「若くしてマネジャー」…といった情報が相手に伝わっている時です。相手が「すごくかしこい」と感じるとしたら、「かしこさ」を少し下げます。例えばピシッとした感じを取るために、男性ならノーネクタイにする、スーツではなくジャケットとパンツを分ける…、女性なら「おしゃれな」感じを演出する、メイクを少し強めにする…、といったものです。

リーブを強く感じさせるのは、銀行マンや役人といった勤務先、エンジニアや研究員といった職種、経営企画部や経理部といった部門などです。「相手がそう思う」と感じたらこのリーブも少し弱めます。シャツ、ネクタイ、スーツ、靴などを目立つ明るい色にする、めがねを少し変わった形にする、時計をユニークなものにする…、といったものです。

タイプBの人は「かしこそう」、つまり「すっきりさ」を演出します。スラックスやスカートのしわを取り、折り目をきちんとする、シャツは白、ヘアースタイルはさっぱり…。

タイプCの人はプッシュをリーブに、つまり「普通さ」を演出します。このタイプの人にはまわりとは少し違った印象を与えることが多いのですが、ごく平凡な服装を心がけます。まわりに同化していく感じですが。

タイプDの人は、かしこさ、リープについて、タイプB、タイプCで述べた2つのベクトルを共に演出します。

私の書いたビジネス書を「コミックにする」という案が挙がりました。そしてこの了解を得るために、出版社のコミック担当の編集者が私の事務所に来ることになりました。私には彼に関する個人情報が別の編集者から少し入っていました。コミック業界が長く、「ドクロの指輪をしている」「ピアスを入れている」…といったものです。私が彼に描いたイメージはタイプDです。しかし現れた彼は指輪、ピアスを取り、黒っぽいビジネススーツに、ピシッとアイロンのかかった白いワイシャツに地味なネクタイという姿でした。まさにタイプAの演出です。打合せのあとで彼と飲んだので、「予想していたイメージと違うね」と言ったら「最初なんで、ちゃんとしてきました」と答えていました。

身だしなみはこの感覚です。「相手が自分をどう見るか」と「相手に自分をどう見せたいか」を考え、そのギャップを埋めるように演出していきます。

次は「伝える」環境です。ここでもタイプAを演出します。

伝える標準的なスタイルは、説明用のパソコン&プロジェクター、相手が手元に置くペーパーです。短時間の面談で伝える情報が少ない時でも、このスタイルを維持しましょう。あとで述べるプレゼンテーションの時ではなく、ちょっとした打合せでも、相手に「パソコンで説明させていただきたいので、プロジェクターの環境設定は可能でしょうか。パソコンはこちらから持って行くようにします」なんて言って「かしこさ」を演出しましょう。

ただプロジェクターというのはややプッシュのイメージ(すぐに決めてくれ)があるので、相手にはプロジェクターで表示したものを資料としてすべて渡し、あとでゆっくり決断してほしいという形でプッシュさをとります。

会う“場所”も大きな要因です。相手先に行くのか、自社へ来てもらうか、外の場所にするか…。

もちろんケースバイケースですが、タイプAを演出するなら自社にしたい所です。自社であれば全体的なムード、席の位置、お茶を出すタイミング、プロジェクターなどすべての環境をこちらでコントロールでき、かつ面談中に相手が他の仕事を気にしないという意味でもGOODです。

会議室、応接室などの部屋のタイプもムードを変えます。もし自らで選べるのなら平凡でさっぱりして、メモなどを取りやすい会議室がタイプAのイメージにぴったりです。

一方超タイプAで、かしこさ、リーブのベクトルを少し落としたいなら、今まで述べてきたことと逆をやるだけです。パソコンで説明するのはやめ、応接室を取り、コーヒでも飲みながらリラックスしたムードを演出します。資料はペーパーとして、相手の手元を見ながらにこやかに話すといったものです。

列挙しか考えず、もれをなくす

次は伝える内容を論理的にするテクニックです。

先日私の事務所に事務機器メーカーのセールスマンが来ました。事務所で使っているネットワーク型プリンターを数年前に入れたメーカーであり、新しい機種への切り替え提案が目的でした。彼とは1時間くらい話をしたのですが、結局何を私に言いたいのかわからず（「新しいプリンターを買ってください」という熱意だけは感じましたが）、もちろん私も新機種切り替えの意思決定には至りませんでした。心の中では「もうそろそろ新しくしてもいい時期かな」と思っていました。彼と話をしてただ時間だけがいたずらに過ぎてしまい、「この人とはもう会いたくない」という気持だけが残りました。

「もっと“すっきりと”（＝論理的に）伝えろよ。」これがその時の私の気持です。

彼の立場で考えてみましょう。

彼は相手に伝えるための準備が不足しています。この準備は次のように進めていきます。まずは「相手に伝えたい内容」および「相手から聞きたい内容」を、思いつくままに列挙します。（以降は「聞きたい内容」も「～を聞きたいと思っている」と伝えるので「伝える内容」と表現します。）

- ・新プリンターのセールスポイント
- ・現在のプリンターを使用し続けた時の問題点
- ・現在のプリンターの月別のリース料およびプリント経費
- ・新旧プリンターのランニングコスト比較
- ・現在の事務所内ネットワークの状況
- ・新プリンターのオプション機能の説明
- ・どこまでの費用なら新プリンターに切り替えるのか

⋮

列挙された1行をユニットとよびます。

ここで大切なのは「伝える内容の列挙をしている時には、それ以外のことを一切考えない」ということです。どうやって整理するか、どういう順番で伝えるか、時間が足りるか、相手がわかってくれるか、…といったことは、列挙が終わったあとで考えます。

この列挙でのポイントは「もれ」をなくすことです。列挙の目的はたった1つ「伝えたいことを全部挙げる」ことです。

「もれをなくす」をクリアしたら、次に述べるようなステップを踏み、伝える内容を論理的にしていきます。つまり「すっきりと、わかりやすいもの」にします。

「すっきり」のポイントは、伝えたい内容同士の間隔をはっきりさせることです。これを構造化といい、その基本は親子関係でとらえることです。

構造化の第1ステップは、列挙されたユニットをいくつかのことに分解できないかと考えることです。つまり“子”を作ることです。さらに分解したユニットがもっと小さくできないかとやっていき、これ以上小さくできないという所まで分解します。

次のようなイメージです。

これを分解する。分解したものが子。セールスポイントの子はセキュリティ機能、プリントスピード、アウトプット機能...

新プリンターのセールスポイントはセキュリティ機能、プリントスピード、アウトプット機能...から成り(子を持ち)、セキュリティ機能はネットワーク利用時、スキャン時に分かれ(子を持ち)...ということを意味しています。

この親子関係は階層ともいい、上図では左にあるほど「階層レベルが高い」と表現します。

次は分解の逆である統合です。いわゆるグルーピングであり、親を作ることです。

グルーピングはもっとも階層レベルが高いもの(上図では「新プリンターのセールスポイント」)について行います。例えば新プリンターのセールスポイント、新プリンターのオプション機能、新プリンターの価格…は「新プリンターに関すること」というグループにまとめるという感じです。

整理した結果は表にする

整理した結果は、エクセルなどのパソコンのソフトウェアを使って、下図のような表にしておきます。もちろん最初からエクセルを使っても構いませんし、エクセルなどのツールが使い慣れていない人は紙に表を書いても構いません。ただ本書は説明の都合上エクセルを使うイメージで書いていきます。

新プリンター 切替え提案	新プリンター に関すること	セールスポイント	セキュリティ機能	ネットワーク 利用時	外部ネットワーク
					LAN
				スキャン時	
			プリントスピード	白黒	片面
					両面
					⋮
		オプション機能	特別印刷	DMラベル	⋮
				⋮	⋮
		⋮	⋮	⋮	
	現在のプリンター に関すること				

これが伝えたい内容の「一覧表」です。

次に伝えたい内容個々について属性をはっきりさせます。

属性とはそのユニットの特徴のようなものです。属性は伝える内容によってケースバイケースですが、例えば次のようなものです。

- ・事実か意見か

伝える内容は事実なのか、特定の人の意見なのか、意見であれば誰(自分、相手、第三者)のものか。

- ・伝えることか、聞くことか

こちらから伝えることか、相手から聞くことか、互いに議論することか、アイデアを出し合うのか…

- ・これまでの状況

これから伝えるのか、一部伝えたのか、伝え終わったのか、伝えたが相手の意見待ちなのか…

- ・資料

このユニットに関する資料はあるのか、資料は渡したのか、渡していないのか…。エクセルなどでパソコンを使っているなら、実際の資料とリンク(クリックするとそこへ飛ぶ)しておくようにします。

これらの情報を属性として先ほどのエクセルの表に付け加えます。

親子関係						属性			
						事実・意見	伝える・聞く	状況	資料
新プリンター切 替え提案	新プリンターに 関すること	セールスポイント	セキュリティ機能	ネットワーク 利用時	外部ネットワーク	事実	伝える	パンフレット送 付	パンフレット(No.51) 提案書
					LAN	事実	伝える	口頭で説明	パンフレット(No.51) 提案書
				スキャン時		事実	伝える	次回説明	パンフレット(No.51)
			⋮						
			⋮						
			⋮						
		オプション機能	特別印刷	DMラベル		顧客の意見	聞く	昨年1度イン タビュー	インタビュー結果

提案書とリ
ンクしておく

重要か緊急か

伝える内容が多岐にわたる場合は、2つの基準で各ユニットを評価します。1つは重要度です。これを3段階～5段階くらいの数字で表わします。3(大切)、2(普通)、1(それほど大切ではない)といった感じです。

もう1つは緊急度です。これも同様に3(至急)、2(普通)、1(長期的なテーマ)くらいの感じです。

	属性				重要度	緊急度
	事実・意見	伝える・聞く	状況	資料		
外部ネットワーク	事実	伝える	パンフレット 送付	パンフレット(No. 51) 提案書	2	3
	⋮				⋮	⋮
	⋮				⋮	⋮
	⋮				⋮	⋮

どういう順番で伝えるのか

作ったエクセルの表は、その目的(新プリンターへの切り替え提案)が終了するまで使い続けます。

次にこの表から今回会って話すテーマを選び、その“順番”を決めます。

順番はエクセルの表から該当部分を抜き出して、グループ単位に下図のようなフロー図で表わします。

さらにグループ単位にざっと所要時間を見積もります。

このフロー図を見て次のようなことをチェックし、必要に応じて順番、テーマを変えます。

・この流れが自然か、わかりやすいか

流れを変えて、プリンタースピードに関して新旧プリンターを比較し、次に故障・トラブルについて新プリンターの対応を説明した方がわかりやすいか。

- ・重要度、緊急度

この2つから考えて順番は妥当か。時間切れになった時、重要度、緊急度の高いユニットが残ってしまわないか。

- ・伝える、聞くのバランス

一方的にこちらから伝える時間が長過ぎないか。

レジュメで確認すれば早く伝わる

打合せなどで伝える量が多い場合はレジュメ(話の要約版)を作るのが一般的ですが、これには上のフロー図を使います。

レジュメは伝えることの目次ですが、2つの目的があります。

話をしていると、一体何を話しているのかわからなくなってしまう時があります。第1の目的はレジュメは今話していることが、伝えたい内容全体の中でどの位置にあるのかをわからせることです。2つ目の目的は、伝えたい内容の進捗状況を相手と確認することです。

面談時には最初にレジュメ(フロー図)を見せて、今日話すことの順番、テーマの確認をします。ここで場合によっては相手の意見で順番を変えます。そのうえで各テーマが終わる度に、レジュメで互いに進捗をチェックしていきます。

相手がこのレジュメ以外のことを話そうとしたら、2つの対応のうちどちらを取るかを相手と一緒に決めます。1つは「順番を守ってあとで話す」であり、もう1つは「順番を変える」です。後者の場合はその場でレジュメを変更します。

面談が終了したら、今日は何を話し、どこまで進んだかをレジュメで確認します。そのうえで残っているテーマを互いに確認し、次回の打合せでは何を話すかを決めます。

こんなことをやっていると言時間ばかりかかかって効率が悪いと思うかもしれませんが、やってみればわかります。確かに準備に時間がかかりますが、伝える時間は短く相手の合意が得やすいといえます。そしてトータル時間は必ず短くて済みます。

先ほどの事務機器メーカーのセールスマンは準備不足で、言いたいことがうまく伝わらないだけでなく、相手(私)との面談時間が長くなってしまいました。そして目的(プリンターを切替える)が達成できないだけでなく、不信感を持たれ次の面談のチャンスさえ失ってしまいました。

こうやって論理的に伝えようとする、1つ心配があります。それは“プッシュさ”です。あなたは一生懸命「伝えること」を考えてきたので、相手から見るとかえって「伝えたい気持」が強すぎてそのプッシュさに嫌気を起こすかもしれません。またあなたは内容を十分準備していますが、聞く相手は“いきなり”です。あなたが伝えたことに対する意見を「すぐ言え」といっても、無理なことも多いといえます。そのため特に相手がタイプCやタイプDのようにプッシュ型の時は、相手にストレスがたまってしまいます。

Lesson1で書いたようにリーブのムードを作ることも大切ですが、一歩進めてプル（相手の意見を引き出す）まで持っていく努力が求められます。これは見方を変えると相手があなたにプッシュできる環境を作ることです。話す時のコツはLesson3で述べますが、内容準備段階でも相手の意見が出やすい環境を作ります。それには相手から何とか質問してもらうように考えます。一方的にこちらが伝えたいことを伝え、相手から聞きたいことを聞いて終わりというのではなく、質問することで相手が主体的に伝えるというシーンを演出します。

そのため相手が質問しやすいように内容を組み立てます。同じようなことを他の人に伝えて質問を受けたことや、話す内容や資料を冷静に見て「これはわかりづらいな」という所は、あえて説明をせず残しておきます。

「この新プリンターのオプション機能はイメージしづらいな」と思ったら、あえてそれについて詳しくは説明をしないでおきます。そのうえで質問を期待します。オプションの説明が終わったら一呼吸おいてお茶やコーヒーを飲んだり、この説明を最後にして終わったら少しブレイクしてトイレへ行くなどして、相手が質問を考える時間を作ったり、「ここまでで何か質問はありませんか」とストレートに聞いたりします。

相手が予想どおり質問してきたら「説明がたなくて申し訳ありません」と言ってから、それに対してきちんと説明します(あやまった方が「かしこそう」です)。

もし質問が来なければ「そういえば以前に同じようなことをお伝えしていたら、このような質問を受けましたので、ご理解いただけているとは思いますが、念のため説明させて下さい」といって準備しておいた質問の回答を説明します。

これまでのことは、あらゆる「伝えるシーン」で基本動作として使ってみてください。面談は無論のこと、電話、メール、手紙(ビジネスではあまり書かないかもしれませんが)などあらゆる局面でこれは利用できます。

電話で何かを伝える時も、思いつくまま電話するのではなくこのプロセスを実行します。

まずは電話で話したいことを列挙し、分解、グルーピングして構造化し、属性を付加して(「事実」と「意見」、「伝える」と「聞く」…)、重要度・緊急度を考えて状況(電話で話すこと、あとでメールで詳細に報告すること)を整理し、話す順番のフローを作ってから、電話をします。

たかが電話やメールくらいでこんなことをやっていると時間がかかって大変だと思うかもしれませんが、結果的にはこちらの方がスピーディです。伝える内容を整理していなければ、伝えることがもれてしまって何度も電話したり、正確に伝わらないので誤解され、誤解を解くために時間もかかり…といった事態となってしまいます。

レポートなどビジネス文書を書く時にもこのテクニックを使います。

次の2つのレポートを見てどちらの方が論理的に見えますか？どちらの方が「読む気」が起きますか？

〔Aさんのレポート〕

当事業部門における営業上の課題としてはいくつかのものが考えられる。その最大のものは営業力のダウンといえる。新商品が次々と登場していく中でセールスマンの商品知識はこれに追いついていくことができず、我社の商品の良さをきちんと説明できない。商品に関する知識のみならず、顧客に関する知識も欠けているため、商品を顧客の業務にどのように使うかが提案できず、顧客の言葉を聞くだけになってしまう。

また知識だけでなくセールスモデル自体にも問題がある。ライバル企業の多くはソリューションセールスへとシフトしているにも関わらず、当社は相変わらずセールスのやり方はセールスマン任せで、その結果のみを求める。結果を出せば良いセールスであり、それをセールス成功事例として共有するだけである。「ソリューションとは何か」、「ソリューションセールスはどのように進めていくか」といったことを教育していかないと、当社はシェアを落とすだけである。

[Bさんのレポート]

1. 当事業部門の営業上の課題

1-1. セールスマンの知識

1-1-1. 商品知識

新商品ラッシュの中でセールスマンが商品知識を習得できない。そのため以下のような問題が発生している。

- ・どの顧客にどの商品を提案してよいかわからない
- ・当社商品のセールスポイントを説明できない
- ・当社商品のコストパフォーマンスの高さを説明できない

⋮

1-1-2. 顧客知識

環境が大きく変わっていく中で、セールスマンが顧客の新しいビジネスモデルにおける課題を理解できない。そのために以下のような問題が発生している。

- ・顧客に商品の戦略的な使い方を提案できない

1-2. セールスマン

1-2-1. ソリューションセールスへの移行について

Bさんのレポートは構造化されているのがわかると思います。

Aさんのレポートは言っていることの1つひとつの内容はBさんとあまり変わらないのですが、伝えたい内容の構造がとらえづらいいえます。一方Bさんのレポートは伝えたい項目のそれぞれがどういう関係かを意識し、これらの関係を読み手にわかってもらおうという気持ちが伝わってきます。これが構造化です。

文書における構造化は項番と同じ意味があります。この親子関係を1、1-1、1-1-1、1-1-1-1、…といった形で表わします。

この構造化を強く意識して文書を書きます。

具体的には書きたいことを列挙し、分解・グルーピングしてエクセルの表にし、順番を決めてフロー図を作り、この順番でわかりやすいかをチェックし、そのうえでレポートを書くようにします。

レポートを書くのが苦手だと思っている人は、これを実行してみてください。きっと苦手意識が取れて、わかりやすいレポートを今までよりもずっと短い時間で書けるようになるはずです。

マナーは守るが何も期待しない

さあいよいよ「伝える」の本番です。ここでは面談シーンについて考えてみましょう。このシーンは大きく3つに分けて考えます。イントロ(伝える前)、本論(伝える)、エンディング(伝えた後)です。

イントロでは“マナー”と“切り出し”の2つについて考えます。

マナーとは相手があなたの「伝える」という行為を拒否したり、伝えづらくしないようにすることです。マナーを守れば伝えやすくなるわけではありませんので、特に何も期待しません。マナーを守って「普通の状態」が保たれるようにするだけです。

マナーは2つに分けて考えます。「すべての人が求めるマナー」と「面談の相手が特に求めるマナー」です。

「すべての人が求めるマナー」は絶対に守らなくてはなりません。例えば「時間を守る」といったことです。面談相手が時間に遅れて喜ぶ人はいません。だから絶対に遅れないことです。「そんなことを言っても何かアクシデントがあって、遅れてしまうことはあるのでは」と思うでしょうが、どんなことがあっても遅れないようにします。

それにはあたりまえのことですが、余裕を持つことです。私は電車で移動する時は「電車のりかえのソフトウェア」を使っています。それを使ってドアトドアで30分と見積もったら、大体その半分以上を余裕にします。つまり45分と見積もります。「出張ではなく、通常の移動時間の余裕は半分」を原則にしています。

それでも遅れる可能性はあります。これについては「遅れた場合の言い訳」ではなく、「遅れそうになったらどうするか」を考えておきます。遅れそうになったら、相手の携帯に電話やメールで直接連絡できるように、常に連絡先を確認しておきます。10時に待ち合わせして、9時に遅れそうなことがわかれば、すぐに「電車が遅れているので10時30分にしてください」と言えば、必ずしも遅れたことになりません。

「すべての人が求めるマナー」とは、それをやったことに万人が「不愉快」(度合は人によって違いますが)と感ずることです。「遅れる」他には「途中で携帯電話を鳴らす」(話している相手の携帯が鳴って喜ぶ人はいません。マナーモードの「ブー」も気になります。緊急連絡が入ったらと思う気持ちがあるのですが、必ず電源を切ってしまうことです)、「せきをする」(風邪をひいているなら面談はやめましょう。マスクをして話す人はいないでしょう。マスクをしてやって来て、話す時になって取るとちよつと引きます)、「不潔な感じがする」…。

すべての人が求めるマナーですから、あなたが「相手がしたらいやだ」と思うことを考えれば大体OKです。

もう1つは面談相手によって求めるものが異なるマナーです。これはなかなか難しいテーマです。部屋に入る順番、席の座り方(上座、下座)、名刺を机の上に置くのは失礼、目上の人にメールは失礼…などさまざまなものが考えられます。これについては相手と同じようなタイプ(世代、性)の人にどんなマナーが求められるかを聞いておくくらいしか手の打ちようがありません。

そして価値観の違いがありそうな人との面談では、自分が気づいていなくてもマナー違反は必ずあると思い、それを少しでもリカバリーすることを考えます。

私は「失礼します」「ありがとうございます」あたりを連発するようにしています。「部屋に入る順番がよくわからない時は、『失礼します』と言って入る」、「名刺を受け取ったら『ありがとうございます』を言う」…といったことです。

「切り出し」とは「本論」に入るまでにやることです。

まずはあいさつです。初対面なら「はじめまして、MCシステム研究所の内山です」、会ったことがあれば「おはようございます」(午前中)、「こんにちは」(午後。社外の人に対しては親しすぎる感もあるが、他によさそうなあいさつがない)「ごぶさたしております」(久しぶりに会った人)あたりを相手が聞こえるように、できれば相手にあいさつされる前に言うことです。

次は初対面なら名刺交換です。サラリーマン時代に名刺交換のやり方を習いましたが、まあこんなところで点数を稼いでも仕方ありません。リーブさ、つまり「普通」が無難でしょう。

頭を深々と下げて、両手を出して、天皇陛下から勲章でももらうように名刺を受け取る人もいますが、少しやりすぎでしょう。誰しもうれしい気分になるとは限りません(私はそういう大げさな感じはあまり好きではありません。なんだか疲れる気がします)。もちろん指でつまむように受け取るのは問題外ですが、まあ“普通に”相手から文書を受け取るのと同じくらいの感覚で受け取り、一言「ありがとうございます」と言いましょ。

次は着席です。自分のオフィスなら座席は前もって考えておいて(マナーを考えておいて)相手にその席を腕で指して「さあどうぞお座りください」です。相手のオフィスなら「こちらでよろしいですか」と席を確認して、ていねいな態度で「失礼します」と言って座りましょ。

座ってから第一声を何にするかですが、季節の話はやめた方がいいでしょう。「少し寒くなりましたね。お体は大丈夫ですか」なんてことを言ってもそれほど幸せはありません。このような話が好きな人と嫌いな人がいます(私は嫌いですが。早く本題に入りたいと思います)。好きな人でも、その話をしたからといって、あなたに特に大きな幸せはありません。

相手の方がこういった「前置き」を話したそうなら、一呼吸おいてみるようにしましょう。もし相手がするようなら「はい、そうですね」と軽く対応しましょう。

相手が言い出さないようなら、用意したレジュメを出して、これから話すことのテーマ、順番を確認して合意を得ましょう。相手がお茶を入れてくれるような感じ(お茶が来るのを待っている感じ)ならレジュメなどの資料を渡し、「では資料をざっとご覧ください」と言ってお茶を待ちましょう。相手は「お茶」が気になって話に真剣にならないかもしれません。自分のオフィスなら、お茶のタイミングは座ったらすぐに出すようにセットしておきましょう。

いずれにしてもテーマ、順番の合意にはしっかり時間を取りましょう。あなたは準備していても相手は初めて見るレジュメで、初めてこれを考えるのです。あなたとはペースがちがいます。お茶でも飲みながらゆっくりこの確認をします。

さあいよいよ本論です。本論を論理的に進めるためには7つの原則があります。

第1の原則は伝えるスピードを相手に合わせることです。何度も述べてきましたが「あなたが伝えようとしていること」は、あなたにとっては十分考えてきたことですが、相手は初めて聞くことです。相手に合わせて「ゆっくり」が基本です。ただ相手によってはスピード感を好む人(ゆっくり感が嫌い。私はそうです)もいて、どれくらいのスピードが妥当なのかは判断が難しい所です。相手の反応を見ながらスピードを調整して、誤解していないことを相手の表情で判断して、…といったことをやりたくなりますが、まああまり現実的ではないし、仮にできてもそれほどの効果はないと思います。逆にそんなことを気にすることで、肝心の「伝える」ことがおろそかになってしまう危険もあります。

スピードアップをしたい時はレジュメだけでなく「話す内容を書いた資料」を作り、プロジェクターに表示するか相手に手渡します。そしてこの資料を読むだけとします。考えて話すよりも、読む方がスピードを自在に調整できます。

そのうえで切れ目、切れ目でブレイク(一呼吸入れること)します。このブレイクの間(ま)で相手に適切に伝わっているかを確認して、スピードを調整します。「伝える」と「相手の反応を見てスピードを変える」という2つのことを同時にやるなんて高度なテクニックは使いません。スピードが不安な時には用意した資料を読んで、正確にもれなく伝えることに徹し、「相手の反応を見る」時には表情などを読み取ることはせず、「これくらいのスピードでよろしいですか?」「何かご不明な点はありますか?」「次に進めてよろしいでしょうか」とはっきりと聞きましょう。

第2の原則は「相手の話を優先する」ということです。

面談で「相手に伝える」というシーンでは、ただこちらから一方通行で「伝える」ということはほとんどありません。それならメールで済むはずで、××ページのプリンターの話なら「自らが持っている情報を伝えて」、相手に「切り替える」あるいは「切り替えない」と決断してもらったり、あるいは「伝えたこと」に対する相手の意見（「この部分の資料が欲しい」「他の機能も紹介してほしい」…）を聞くという双方向のコミュニケーションです。

そして「伝える」ことの本当の目的が、相手から発する言葉（「切り替える」）にあることがほとんどです。

だからどんな場合でも相手の話がすべてに優先します。あなたが伝えている時に、相手がポイントのズレた話をして、「それはあとで」と言わず、あなたの話を止めてその人の話に合わせます。もしあなたが「伝える」ために作ったレジュメに、相手の話があったら「この部分ですね」と確認して、そこで伝えるべきことを先に伝えるようにします。伝え終わって、相手がそのテーマに納得したら、レジュメのフローを見せて「もう一度ここに戻ります」と言うか「順番を変えましょう」と言って、フローを相手と一緒に変えてしまいます。

さらには自分が伝えている時に、相手が割り込みできるようにします。例えば先ほどのブレイクする時以外にもお茶などの飲み物を何度も口にします（つまり話を中断します）。これはスピード調整ではなく、相手が割り込みしやすいようにするためです。

語尾を延ばして相手に途中で話に割り込ませないようにする人もいますが、そんなものは“もってのほか”です。テレビの討論番組で相手に話をさせないように（そもそもこんな考え方を持つこと自体がひどいのですが）、「…と思いますがあ—その理由は、」と、本来呼吸を入れる文尾の「思います。」に「があ—」を入れて息を続け、「その理由は」の後で、つまり話の途中で相手が入りにくい所で呼吸を入れるものです。

相手にはどんどん割り込んでもらいましょう。そして決して自分は割り込まないようにします。

相手が話しやすいようにリラックスを演出する

相手が話しやすいようにリラックスを演出する

相手が話しやすくするために、リラックスした雰囲気を作りましょう。それは決して笑わせたり、“受け”をねらったり、といったことをやれと言っているわけではありません。人によってはそういう話をビジネスでするのは嫌いな人もいます。笑わせるのが好きな人は、世界中の人が笑いながら話すことが好きだと思い込んでいます。私はビジネスの話で「笑う」のはあまり好きではなく、笑って話す人やそういった話も好きではありません。だからこういう話術がうまく楽しいタイプの方は、ビジネスシーンでは相手の好き嫌いがはっきり出てしまいます。企業の上位層まで昇っていった人(出世した人)や、これから昇っていく人には嫌いなタイプも多いと思います。

ビジネスシーンではそんなギャンブルをやる必要はありません。相手に「おもしろいやつだ」と気にいってもらったからといって、それほどの幸せはありません。嫌われないことの方が大切です。冗談を言わないから嫌いという人はいません。ただ好きでも嫌いでもないだけでしょう。

リラックスは「楽しい」ということではなく「意見を言いやすい」雰囲気です。例えば自分が上着を脱いで「失礼します」と言って、相手にも勧めたり、お茶を飲んで「おいしいですね」と言って堅いムードを和らげたり、相手が話しやすいようにあえて白板などを使ってそこにキーワードやポイントを書いたり(書いている間は話しやすい)、…といったことです。

第3の原則は、あなたが伝えている時に相手が受ける印象についてです。これは「真剣さ」だけを狙いましょう。「一生懸命、あなたに伝えたい、あなたの話を聞きたい」という真剣さであり、集中力です。話している内容、相手に気持ちを集中させることです。

身ぶり、手振りをまじえて表情豊かに話すことも、ほとんど効果がないことが多いといえます。と言うよりも親しい人以外はかえって危険です（私は結構そういうオーバーアクションの人は嫌いです）。好きな人もいるでしょうが、ただ好きなだけです。

話の中身は論理的なのですから、態度、表情もこれと一致させましょう。

よく「相手の目を見て話せ」と言う人もいますが、これにはどんな意味があるかはよくわかりません。私は目を見て話されるのは嫌いです。

「話がうまい」という印象だけは絶対に相手に与えたくありません。目指すのは「話がしっかりしている」です。伝える時は自らの資料をしっかりと見て、内容を真剣に伝えることに徹します。

第4の原則は相手と意見が合わなかった時のことです。ここで絶対にしてはいけないのはディベートです。ディベートとは、相手と議論で戦い、何とか自分の意見に相手の意見を変えさせることです。相手の意見は「相手の考え」であり、どう思おうと相手の自由です。何度も言ってきたリーブです。自分が伝えたことに対する判断は、相手にすべて委ねることです。

相手と自分の意見が合わない時は次のように考えます。

相手と自分の意見が合わない時は次のように考えます

それは「相手の意見」と「自分の意見」は「違う情報をもとにしているのでは」という疑問を持つことです。意見を決めるには情報が必要です。

自分は「新しいプリンターに切り替えたほうがよい」と思い、相手が「切り替えない」という意見を出したら、まずは自分の情報が正確に伝わっているかをチェックします。説得するのではなく、互いの情報のすり合わせをします。伝えたいことの一覧表を使って、すべて伝わっているかをチェックします。伝わっていないことがあれば、その旨を言って（「この情報をもう一度聞いてください」）、情報をきちんと渡します。

すり合わせが済んだら、次に自分はどの情報（どれを大切だと思い）から意見を出し、相手はどの情報から意見を出しているかを考えます。自分は「ランニングコストは変わらず、機能がアップするのだから切り替えた方がよい」と思い、相手は「切り替える時の作業がわずらわしいから、このままでいい」と思っているといったことです。

これから先は2つの対応が考えられ、あなたが判断して決めます。「相手の意見に従う」か「さらに伝える情報を追加する」かです。前者を取るなら「このまま当分は現在のプリンターのままにする」ことを決め、この面談を終えます。後者を取るなら「切り替え時の作業」という情報について追加、変更（例えば「相手に負荷がかからない作業に変更」）することです。ただ次の原則で述べるようにその場で情報を追加しないことです。これを追加してしまうとディベートです。ここではなんとかプッシュさを取り（「何とか切り替えてください」という姿勢を絶対に見せず）、「切り替え時の作業に関する情報を次回お渡ししたいと思います」とリープしましょう。

第5の原則は第4の原則の最後に触れた「伝える内容を臨機応変に追加、変更しないこと」であり、これをあらゆる局面で徹底することです。

じっくり準備したのですから、予定通り進めることです。たった1つの例外は先ほど述べたように相手が順番を変えることを求めてきた時です。自分の方からは絶対に内容も順番も最後まで変えません。追加情報を求められたり、必要となったりした時はすべて次回とします。

あなたが伝えた内容を変えることを相手から要求されたら、「考えさせて下さい」と答えましょう。面談が終わってから、もう一度よく考え、次回の面談でどうするか(変える、変えない)を相手に伝えます。ここで大切なことは、相手から内容変更を要求された所がペンディングになっていること(変えるか、変えないかが決まっていない)を相手に確認することです。

「自らの意見を変えるな」ということではありません。面談で相手が持っている情報(意見も含めて)を受け取ることで、あなたが持っている情報は変わります。したがってあなたの意見を修正しなくてはならないかもしれません。これは面談の場ではなく、終わってからじっくり考えて行うようにします。

こんなことをしていると「話が進まないのでは」と思うかもしれませんが、逆です。その場で意見を適当に追加、変更していけば「伝える内容」に論理性が保てなくなり、かえって相手の共感を得ることが難しくなっていきます。

この原則と「ディベート禁止」(第4の原則)、「話すより聞くが優先」(第2の原則)から考えて、1つ守らなくてはならないことがあります。それは話すタイミングと聞くタイミングを変えることです。相手が話している時は決してこちらは話さないようにします。互いに意見を出し合っていくことが予想される時は、思い切って相手の話を聞く日とこちらの話を伝える日を分けてしまうことです。今日は相手の話を聞くことがメイン、次回はそれをもとにしてこちらの意見、情報を伝えることをメインとするといった感じです。そう考えると、それぞれインタビュー(相手の話を聞く)、プレゼンテーション(こちらの意見を伝える)という形になります。これについては

第6の原則は話言葉についてです。話の方向を変えるような接続詞はできるだけ使わないことです。「しかし」「ところで」「そうは言っても」「ただし」というものです。相手の話に対して「しかし」などと言わないだけでなく、自らが伝える内容にも極力使わないようにします。自らが伝える内容は一直線にして、それを××ページのレジユメのフロー図で確認します。カーブ(話がそれる)もループ(「それでは前に戻って」)もだめです。ストレートのみです。特に事前準備ではこれが鉄則です。そして実際に話す時も「ストレート」を心がけ、何度も言いますが方向を変えるなら次回です。

さらにはそれ以外の接続詞もなるべく使わないようにします。「そして」「だから」「そのため」…。接続詞をすべて取っても伝わる内容を考えることです。そのためには構造化した文書を用意し、これを読むようにします。接続詞は伝える内容と伝える内容の関係を表わしたのですが、これをできるだけ使わずレジユメの親子関係を使って相手に伝えます。

最後の第7原則は声についてです。まずは大きさですが「普通」にしましょう。自分の声が大きいと思っている人は「抑えて」、小さいと思っている人は「少し大きく」、できれば相手の声と同じくらいにしましょう。

声の抑揚を意識するのはやめましょう。大切な所は声を大きくしたり、ゆっくり話したりといったことです。「大切」ということをはっきりと伝えたいなら「これは大切と思っています」と言えばOKです。

何度も言いますが「リーブに、用意した内容を淡々と読む」感じですが、これで「伝わらない」と思ったら、話し方を変えるのではなく内容を変えましょう。何か良いことが起きる(相手が喜ぶ、自分の思う通りに行く)よりも、悪い事が起こらない(相手が嫌悪感を持つ…)ように話します。相手の反応に何かを期待するなら、伝える内容を変えましょう。

「論理的に伝える」ために内容を論理的にし、伝え方も「リーブさ」を大切にします。

いつ終わるかは相手が決める

いつ終わるかは相手が決める

いよいよエンディングです。ここでの最大のテーマは「いつ終わるか」です。

準備段階では伝えたいことがすべて伝え終わったら終わりだと考えておくのですが、実際の面談では相手のいる話ですから「終わる時間はわからない」ということです。いつ終わるかはわからないものとして、自分のスケジュールを立てます。そう考えると大切な面談は昼食(正午くらい)という切れ目がある午前中よりも(お互い午後に別の予定を入れがち)、午後一番あたりがねらい目です。

もっと大切なことがあります。それは面談の終わりは相手に決めさせることです。相手が「終わった」と思えば「終わり」と思うことです。あなたが面談のトリガー(伝え始める)を引くなら、その終わりは相手が決めます。

面談の内容から、自らで時間見積(相手によって変わるのですが、自分が伝える内容から考えてどれくらいかかるかをざっと見積る)を伝え、相手と終わる時間の目途を最初に確認しておきます。「それでは1時間を目途ということにしましょう」という感じです。

そのうえで話がまだ終わっていないのに、約束の時間が来たら(正確に言うとその後に確認タイムがあるので、その時間の少し前に)、こちらから「そろそろ時間になります、どうしましょうか?」と聞きます。相手に「続けましょう」、「今日は終わりにしましょう」という2つの選択肢を用意します。

話に夢中になって互いに気づかなかったら、それはそれで大した問題はないと思います。問題なのは相手はそろそろ終わりの時間が近づいていることに気づいているのに、こちらが気づかないことです。それだけは避けましょう。こういう状態になってから先は、あなたが伝えている内容を相手は聞いていない可能性が高いといえます。最悪なのですが、こうなるとリカバリー(もう一度聞いてくれる)さえも出来なくなります。

そのためにも話の途中で何度かブレイクし、自らも時間を確認し、相手にも「時間です」ということを言いやすいようにします。

面談を終えたら、最後に必ず確認タイムを設けます。レジュメのフロー図を使って何が終わり、何が残ってしまったかを確認します。そのうえで今回の面談を反映してメンテナンスされたフロー図そして面談の内容を議事録として届ける(メールで送る)ことを約束します。

ここでのポイントは議事録です。議事録は相手に作らせるのではなく、必ず自分で作るようにします。よく面談の時にメモをしている人がいますが、相手の話していることを忘れないようにするためでしょう。そうではなく、今回伝えた情報、相手から受け取った情報を整理するために議事録を必ず作ります。議事録を作ってフィードバックすれば、相手の評価は「細かい人だなあ」ではなく、「しっかりしている」「かしこそう」であり、まさに論理的なイメージそのものです。

議事録はこれまでの論理的テクニックを使って、次のような感じに作ります。

打合せ議事録

打合せ議事録

テーマ:プリンター切り替えのための機能説明

日時:20××年××月××日 13:30~15:50

出席者:(株)××総務部 佐藤課長 山本氏
(株)〇〇 内山(記)

使用資料1. ××月××日付け「プリンター機能の説明」

使用資料2. △△プリンターパンフレット

打合せ内容

1. 新プリンターの機能説明(内山)

主な点は次の2点である。詳細は資料1の10~15ページ参照

・セキュリティ

・スピード

⋮

2. 機能に対するご意見

(1)スピード

・これくらいのスピードアップなら時間はほとんど変わらないと思う(佐藤課長)

・カラープリンターのスピードが今1つわかりづらい(山本氏)

⋮

5. 次回お打合せ

(1)2週間後を目途とするが、詳細日時は山本氏より内山へメールにてご連絡いただく

(2)それまでにやっておくこと

(株)××側…プリンターのスペースの確認

(株)〇〇側…導入時の作業の詳細

(3)次回の主な打合せ内容

・切り替えの可否

・切り替える場合の日時および採用するオプション

6. 備考

・打合せ議事録の内容に不備がある場合はメールにて内山へご連絡いただきたい

感動的なプレゼンを受けてみたいですか？

プレゼンテーションというとどんなシーンが浮かびますか？プロジェクターに写し出された画面をバックに、身ぶり、手ぶりを入れて表情豊かに説明し、時々「笑い」を誘って、終わると皆感動して「すごいプレゼンだった」と思い…。

本書でこれから述べていくプレゼンテーションはこのようなものではありません。

この感動的なプレゼンテーションは「プッシュ型」と「楽しそう」というタイプDであり、本書の目指すタイプAとはちょうど反対側にあるものです。つまりもっとも非論理的なプレゼンテーションです。だから本書はこれを真っ向から否定します。「そんなプレゼンには幸せはないからやめなさい。ましてやそんなプレゼンを目指してトレーニングするなど愚の骨頂だ」

タイプDのプレゼンテーションの問題点はたくさんありますが、大きくは3つの点に集約できます。

1つはプレゼンテーションを「伝える方」(プレゼンターと表現する)から見ていることです。プレゼンテーションは「伝える」ということの1つのパターンであり、主役はプレゼンターではなく「聞く方」(相手)です。ここにスポットライトをあてなくてはなりません。確かにこんなプレゼンテーションをやっている人は、カラオケがうまく歌えた時のように「気持がいい」かもしれません。しかし相手はこれを受けてどう思うでしょうか。ショーとして見ればおもしろい、何となく楽しい、ムードがいい、といったことはあるかもしれません。まあ少なくとも私はショーとしてもおもしろいと思わないし、楽しくもありません。あまりにもプレゼンテーションがうまいと「何だかうさん臭い」とさえ感じます。

あなたはどうですか？こんなプレゼンテーションをやってみたいかもしれませんが、受けてみたいと思いますか？

2つ目はタイプDの要素であるプッシュさです。この手のプレゼンテーションでは、相手がここで受けた情報を元に意思決定するということが多いといえます。「セールスマンからプレゼンを受け、商品を買うかどうかを意思決定する」「会議で企画のプレゼンを受け、それをやるかどうか決める」…。

もちろん決めるのは相手であってプレゼンターではありません。プッシュすれば断る人の方が圧倒的だと思います。

「プレゼンをうまくやるコツ」という本には「プレゼンでは意思決定者の目を見て、自信を持って、抑揚をつけて、インパクトのある(びっくりするという意味でしょうが、こんな時に驚かすのはまずいと思いますが…)プレゼンを目指す」と書いてあります。仮にこのようなプレゼンテーションを好きな(嫌いではない)人がいたとしても「プレゼンがうまい」からといって意思決定するでしょうか。もっと言えば「する人」がごく少数いたとしても、そんなギャンブル(私のようにプッシュプレゼンが逆効果の人もある)をこんな大切な時(情報を渡して相手が大切な意思決定をする)にやるべきではありません。

プレゼンテーションでもやはりリープ型、つまり「こちらのすべての情報を渡して相手が決める」というスタンスを取るべきでしょう。

3つ目の問題点はタイプDのもう1つの要素「楽しさ」です。何度も言っているように笑いを誘ったりインパクトを与えることに、はたして意味があるかです。これも好きな人も嫌い人もいます。むしろ「楽しさ」よりも「かしこさ」の方が相手は意思決定しやすいと思います。

本書ではタイプA型プレゼンテーション、つまり論理的にプレゼンテーションをするコツについて考えます。

まずは論理的らしく、そもそもプレゼンテーションとは何かということを考えてみましょう。

プレゼンテーションは「伝える」という行為の1つです。したがってプレゼンテーションの最大の目的は「自分が伝えたいことを相手にもれなく正確に伝える」ということです。ただこれまで考えてきた「面談」とは異なり、プレゼンテーションは伝える方と相手が「1対n」の関係のことがほとんどです。「一同に会してその人のプレゼンテーションを受ける」というものです。だからプレゼンテーションでは「受けているすべての人に同じ情報が伝わる」ことが大切です。これがプレゼンテーションの目標です。

次はプレゼンテーションのプロセスです。プレゼンテーションでは「やる方がしっかり準備して、その情報を一気に伝えてしまい、その後で質疑応答する」というのが一般的です。したがってプレゼンターから見ると3つのプロセスに分けることができます。プレゼン準備、プレゼン実行、質疑応答です。この3つに分けて論理的なプレゼンテーションを考えてみましょう。

まずは準備段階です。ここでの主役はもちろんプレゼンテーションのための資料(プレゼン資料と表現する)作りです。

本番のプレゼンテーションをやる前にリハーサルをやったとします。そこでプレゼンターがプレゼン資料への追加説明を一切せず、ただ資料を読むだけで終わりました。そしてその練習プレゼンテーションでは聞いている側がよく理解できなかったとします。

この時何をすべきでしょうか。多くの方は「説明が悪かった、不足していた」と考え、説明を変えようとしています。しかし本当に説明が悪かったのでしょうか。読んでわからないのなら、プレゼン資料が悪いのであって、説明が悪いわけではありません。プレゼンテーションは複数の相手に説明をし、この人たちすべてに同じ情報が伝わる必要があります。そして資料はその人たちの手元に残り、説明は消えてなくなります。

どうすればよいかはわかると思います。読むだけでわかるようにプレゼン資料を修正することです。

プレゼン資料の“出来”を測るものさしは「わかりやすさ」しかありません。準備段階でのねらいはたった1つ「読んでわかるプレゼン資料を作ること」です。

そう考えるとわざわざプレゼンテーションに行かなくても、その資料を渡せばそれで済むはずで。では一体何のためにプレゼンテーションをやっているのでしょうか。

その答えは2つあります。1つは相手が要求するからです。人間には「資料を読んで考える」よりも「会って直接話を聞いて考えたい」という気持があります。

だからといって資料に書いていないことを口で言っただけでは、「人によって伝わる情報が違う」(聞いていない人がいたり、頭に残る人と残らない人がいたり、...)となり、後々トラブルが起きることがあります。「言った、書いていない」です。「書いてある、書いていない」といったトラブルはありません。もちろんプレゼンテーションは会話ですから、臨機応変に資料に書いていないことも言う必要だってあります。その時はプレゼンテーション終了後、できるだけ速やかに「その言ったことが入っている資料」に差し替えます。こうしてどんなケースでも「言ったこと」と「書いてあること」は何とか一致させます。

もう1つの目的は逆にプレゼンターのためです。プレゼン資料はわかりやすさがすべてに優先します。だから何とか相手にわかってもらえるように書きます。わかりづらい所は口で説明するのではなく、わかりやすいようにプレゼン資料を直します。それでもプレゼンテーションする相手は複数いて、わからない所が人によってちがっていたり、資料の内容がまちがっていることも当然あるはずですが。しかしプレゼンターはこの「わからない所」「まちがっている所」がわかりません。プレゼンターから見てプレゼンテーションを行う理由は、この2つを相手に教えてもらうことです。

そういう意味でも自信のある、インパクトのあるプレゼンテーションは問題です。こういったプレゼンテーションをすると「わかったでしょうオーラ」がプレゼンターから出て、相手は「わからなかった所」、「まちがっていると思った所」を言い出しづらくなり、さらにはプレゼンテーションがあまりにもうまいと、そんな所さえもわかったような気がしてしまいます。

きっと相手は「わからない」、このプレゼン資料は「どこかまちがっている」という自信のなさそうな姿勢の方が、相手は「わからない所」、「まちがっている所」を指摘しやすいはずですが。

プレゼンテーションは「伝える」の中でも、もっともリーブさを求められるものです。そしてプッシュプレゼンテーションよりも、リーブプレゼンテーションの方がずっと簡単です。リーブは「読む」だけです。だからあがったり緊張したりすることはありません。緊張して話すことを忘れても、資料を読めないほどあがってしまうことはないと思います。

プレゼン資料を作るうえでの具体的なポイントについて考えてみましょう。

論理的なプレゼンテーションを目指すなら、何とかプロジェクターを使える環境を作りましょう。これはおしゃれな感じを出すためではありません。その理由は後で述べます。

したがって資料作成にはパワーポイントなどのプロジェクターを意識したプレゼンテーションソフトを使います。

プレゼン資料でもやはり大切なのは構造化です。まず言いたいことを列挙して、これを親子関係で表わします。

したがってプレゼン資料のポイントはその構造が書かれているもの、いわゆる目次です。説明する時は1項目が終わったら、必ず目次に戻るようになります。そのため目次はプレゼンテーションを一気に進める所を1単位として作ります。また目次に何度も戻るなので、目次から直接そのページに行けるようにリンク(クリックするとそこへ飛ぶ)を貼っておくようにします。

目 次	
■ 1. 現在のプリンターの問題点	セキュリティのことが書いてあるページにリンクする
1.1 <u>スピードについて</u>	
1.2 <u>セキュリティについて</u>	
⋮	
■ 2. 新プリンターのセールスポイント	
⋮	

プレゼン資料は説明する内容を一致させ、わかりやすさがすべてに優先すると決めました。一般的に文語(書き言葉)より口語(話し言葉)の方がわかりやすいことが多いので、口語をうまく使っていきようにします。例えばアニメの吹き出しのようなものを使うといったことです。

また説明する内容とプレゼン資料を一致させると、どうしても文章が多くなってしまいます。プロジェクターの文字を読んでいくだけというのは、相手にとってつらい所があるかもしれません。

この時は図表をうまく使います。図表だけで内容を表現するのではなく、文章で書いている内容と重複させて図表にまとめ、アクセントを付けるとともに内容の再確認をします。

よく使う図表のテクニックは次の5つです。

1つは書いてきたことの構造をはっきりさせるものです。資料の途中に入れる時は目次風ではなく、親子構造、フローなどを使います。

ここまで説明してきたプレゼンテーションを図表にまとめると次のようになります。

2つ目は集合のイメージを使うものです。

↑
パソコンであり携帯電話であるものが
i-Phoneということの意味している

↑
「伝える」の1つとしてプレゼンテーションが
あることを意味している

3つ目は表です。箇条書きよりも“見た目”が論理的です。

箇条書き

年功序列の問題点は組織面では以下のとおり

- ・組織の硬直化をもたらす
- ・若手社員からの不満が出る

……

ここでの注意すべき点は……

……

さらに企業システムとしての問題点は以下のとおり

……

……

……

表

区分	内容	注意すべき点
組織面	組織の硬直化をもたらす	……
	若手社員からの不満が出る	……
	……	……
企業システム	……	……
	……	……

上と同じ内容ではあるが「かしこそう」なイメージがある

4つ目は動きをアニメーションするものです。次のようにプロジェクターに表示していくものです。使う理由は後で説明します。

5つ目は内容をはっきり識別する時に、箱で困うというものです。

順番を考える

さあいよいよプレゼンテーションの実行です。プレゼン資料は読んでわかるものになっています。したがってプレゼンテーションではただこれを読むだけです。決めておくべきことはどの順番に読むかです。ページ単位の順番は資料でもう考えています。たまに目次と説明する順番が違う人がいますが、もちろん目次どおりに説明します。説明しづらければ目次を変えます。

あとはページ内の図表などを読む順番です。もちろん上から下に読むように資料を作っていくのが原則です。ただ次図のように方向がいくつもある時は、読み方が難しいといえます。この場合は自らが口で説明してみて、やりやすい順番を決め、番号を振っておいたり、アニメーションを付けたりします。

あたり前の話ですが、相手が「30分でプレゼンテーションを終わらせてください」と言ったら、プレゼンテーションは30分でやめます。それは30分を超えることがルール違反だからということではありません。相手にはきっと31分目にやる用事があるからです。そちらの用事が気になって30分以降のプレゼンテーションは聞いていないかもしれません。聞いていないから、もちろん質疑応答もなく意見も出ません。したがってプレゼンテーションの後に期待している相手のアクション(例えば意思決定)が遅々として進みません。プレゼンターから見ると、なぜ相手のアクションが中断しているのかもわかりません。相手も「心が別の所にあって聞いていなかった」とは言えません。

決して「説明の準備を万全にして、何とか30分ですべてのプレゼンテーションを終えろ」ということではありません。広告代理店のプレゼン競争のようにプレゼンテーションの時間精度やそのテクニックを競っているわけではありません。プレゼンテーションだって互いのコミュニケーションですから、必ずしもプレゼンターがすべて時間をコントロールできるわけではありません。

30分経ってもプレゼンテーションで伝えたいことがまだ残っているなら、「まだ伝え終わっていないこと」を相手に伝え、「時間延長が可能か」を聞き、だめなら別の機会にプレゼンテーションの延長戦をお願いしましょう。

「30分という時間も迫っていますので、少しスピードを上げて」と言う人もいますが、そんなことは意味がありません。大切な意思決定のためにやっているプレゼンテーションであれば、10分や20分、1回や2回のプレゼンテーションが増えても相手は聞いてくれるはずです。もし相手が「もう結構です」と言ったらそれも仕方ありません。きっと「NO」の方に心が傾いているのでしょう。スピードを上げてやっても結果は変わらないと思います。

プレゼンテーションをしていると、聞いている人の中には説明と違う所を見ている人がいます。今やっているプレゼンテーションの先の内容が気になって、プレゼン資料のページをめくって読んでいます。もちろん説明していることは聞いていません。読みながら別の内容を聞くことができる人なんていません。この現象はけっこうキーマン、つまり意思決定の責任者に多いといえます。この手の人(えらい人)は、普段は自分が話すことが多く、人の話を長い時間聞くことに慣れていないからでしょう。

「聞いていない」から残念なのではなく、聞いていないために相手が意思決定をしてくれなかったり、してくれても「この点は聞いていない」と後でクレームが出たりすることが恐いのです。だからといってこの人の資料の読み方に、プレゼンテーションを合わせるのも得策とはいえません。他の人がついて来られないかもしれません。

何としてでも説明と聞いているすべての人の視線や気持を合わせるようにしたいものです。そこでプレゼン資料はプレゼンテーション時にはあえて配布しません。パワーポイントなどを使って、こちらでプロジェクターで表示しているページをめくるようにし、かつ説明している所以外は見えないように××ページのようなアニメーションを使います。こうして「あなたが説明をするスピード」と「相手がプレゼンテーションを受けるスピード」を一致させてしまいます。そしてプレゼン資料はパワーポイントなどでの説明が終わってから最後に配布するようにします。

プレゼン資料を事前に配布しない理由はもう1つあります。それは聞いている人が説明を聞いてメモをとることを避けるためです。プレゼンターは相手のとったメモに責任をとれません。そのメモがまちがっていても、プレゼンターがそれを発見も修正もできません。「私のメモには××月××日のプレゼンであなたがこう言ったと書いてある」。これが一番恐いといえます。しかもメモをしている間は次の話を聞いていないことが多いといえます。

相手は資料には書いていないが、口頭で説明したことをメモるはず。プレゼン資料に書いてあることしかプレゼンテーションしないのですから、相手はメモを取る必要はありません。もしプレゼンテーションで追加した情報があれば、プレゼンターがメモを取り、あとでこれをプレゼン資料に追加して配布します。

資料を配らないと、プロジェクターの画像を見やすくするためにライトを消し、場合によってはプレゼンターの動きがわかるようにスポットライトを浴びて…といったことを相手が設定してしまうこともあります。これでは××ページのカラオケです。こんなスタイルは何としても避けましょう。プレゼンテーションはわからない所、まちがっている所を相手に発見して指摘してもらうために行っているのです。つまり相手の反応が大切であり、相手が主役です。相手の表情がはっきりと確認できる環境を作りましょう。

人間はわかったらうなずき、わからなければ首を傾けたり、視線がはずれます。はずれた時はもう一度説明するか、こちらから「わかりづらいですか？」と相手に聞きましょう。

もしそれでもそっぽを向いている人がいたら、それは性格が悪いのでも、ふざけているのでもありません。プレゼンテーションの内容が完璧にはずしているからです。この拒否反応は大切です。がんばって感じ取りましょう。聞いている人全体がそうであったり、キーマンがそんな状態ならプレゼンテーションは一旦やめて、こちらからたずねましょう。

「このプレゼンテーションはどこかポイントをはずしていますか？」

こう言って、もしはずしているならその理由を聞いて、「それでしたら大変申し訳ありませんが、今のご主旨で内容を変更しますので、次回にもう一度チャンスを下さい」とお願いしましょう。

プレゼンテーションのすべての局面で、相手の反応を感じるようにがんばりましょう。1対1の面談ではここまでやりませんが、1対nのプレゼンテーションでは事前にプレゼン資料を何度も読んでできれば覚えてしまうくらいになって、プレゼンテーションを「相手の反応を見る時間」としましょう。

プレゼンテーションの最後は質疑応答です。プレゼンテーションの目的が相手から「まちがっている所」、「相手がわからない所」を教えてもらうことだとすれば、このシーンがクライマックスです。

人間は「まちがっている所」を指摘されるとがっかりしたり、不愉快になったりする動物です。しかし論理的なあなたなら、相手からまちがいを指摘されたら「よかった、カンちがいしている所がわかって。このままでは相手に決めてもらえない所だった。仮にこのような状態で相手が決めてしまって、事が進んでしまっていたら大変なことになる所だった。こんな早いタイミングでまちがいがわかったので、リカバリーが最小限にすんだ」と思いましょう。

相手に「わからない所」を指摘されても同じような気持になります。だから質問がないと「わかってもらえた」と喜んでしまいます。でもあなたが伝わったかどうか心配している局面で、質問がまったくない方が不思議です。質問がなかったら「わかった」のではなく、「相手はわからない所もわからないくらいに理解していない」と考えましょう。そして「少し時間をおきますので、あとで不明点を私にメールして下さい」と言いましょう。

プレゼンテーションすることをいやがる理由に「つっこまれるといやだ」というものがあります。しかしプレゼンテーションは「つっこまれる」ためにやっているのであり、まちがいの指摘も質問もなかったらプレゼンテーションをやった意味がないといえます。

くだらない質問が出たら

プレゼンテーションを行う相手は意思決定者だけではないことが普通です。その中には本来の目的とは違う目的でプレゼンテーションに来ている人もいます。

例えばあなたがIT会社のSE(システムエンジニア)とします。ある会社でライバルとシステム導入を競っており、提案書のプレゼンテーションで発注業者が決定されることになりました。そしてあなたが会社を代表してプレゼンテーションすることになりました。

こういった提案書のプレゼンテーションでは、よくオープンプレゼンとして、キーマンである意思決定者だけでなく社内で聞きたい人は誰でも自由に出席できるような形をとります。この時必ず来るのがITに「妙に詳しい人」です。この“IT通”の人は、プレゼンテーションの質疑応答で必ずといってよいほど質問をします。提案しているシステムの本質から離れた技術的な細部の質問を数多くします。

彼らは「わからないこと」ではなく、「わかっていること」、「知っていること」を質問します。ITに詳しいのに他の人よりわからない所が多いはずはありません。「わからないこと」は有限ですが、「わかっていること」は無限にあります。だから質問は無限に続きます。質問の目的は提案書を理解することではなく、自分の知識レベルが高いことを周囲に認めてもらうことにあります。

一方、質問を受けるプレゼンターも当然ITに詳しいのでその質問に答えることができます。またよせばいいのに、詳しく正確に説明したくなります。こうして技術的な質問と回答が延々と続くことになります。これが終わるとプレゼンターのSEはガッツポーズです。「よし。嵐のような質問をすべてさばいた。これでお客様の評価も高いだろう」。

しかし、このIT通の人がシステム投資のキーマンであることはまずありません。このような質問・回答を聞いていた意思決定者である社長の反応は「あのSEはなんだかうちの“ITおたく”と波長が合っていた。彼のような人に任せられないからプロに頼もうと思ったのに、プロのSEもあの程度か。今の段階ではあのよう技術的なことではなく、もっとシステムの本質について考えるべきだろう」というものです。

ではどうしたらよいのでしょうか。方策は2つあります。1つはその場では答えないことです。いくつあってもよいから質問をすべて聞いて「技術的な質問ですので、別途文書で回答します」といって「逃げる」ことです。そして質疑応答の時間を有効に使うことです。質疑応答は「答える」ことが目的ではなく、相手のわからない所、まちがっている所を見つけるものです。

もう1つはプレゼンテーションを受ける側の出席者の誰かに、キーマンが疑問を持ちそうなことについて質問を頼んでおきます。質問者をあてる権利は一般にプレゼンターにありますので、こちらで質問者をコントロールすることです。この質問を突破口にキーマンからの質問を誘います。

この2つをうまく使ってキーマンからの質問を優先する、というよりもこの人が質問しやすい環境を作ります。

しかしもっと大切なことがあります。逆にキーマンから「ドキッ」とするような、本質的な、そして回答が困難な質問が出たらどうするかです。先ほどの「つっこまれたら」というのはこのシーンをイメージしているのだと思います。

最もいけないのは「答えられない質問」に無理して難しい言葉を使って答え、逃げてしまうことです。このようなキーマン(組織の中核となっている人)はヒトを見る目があり、回答の中身がわからなくても、すぐに「あっ、逃げているな」と感じます。先ほどの例なら、質問から逃げようとする人と自社の大事なシステムを一緒に考えていくはずがありません。

これに対して「答えられるようにしっかり準備しておこう」では対策になっていません。それは「答えられる質問」だからです。

あたりまえの話ですが、答えられない質問には、「決して答えない」ことです。

人間は小学校からの教育を受けていく中で、質問に対しては「答えられるのが可」「答えられないのは不可」ということがトラウマのようになっていきます。プレゼンテーションでの質問は決してプレゼンターの知識レベルをテストしたり、評価しているわけではありません。その場で答えられないことは、あとでじっくり調べて答えるのが当然です。

まして先ほどのようにそのプレゼンテーションが社外に対してのものなら、質問はあなた個人にではなく、あなたの所属する企業へ質問しているのです。だからあなたが答えられなくても心配いりません。企業として答えられればOKです。このような時に「個人的な意見としては…」と言う人がいますが、そんな個人的意見(「企業としては責任をとらない」と言いたいのだと思います)など相手は聞きたくもありません。

答えられない質問には「調べるので時間をください」と言いましょう。先ほどのケースなら会社へ戻り、社内、社外の関係者によく聞いて、できるだけスピーディに「企業としての回答書」を作成します。日本ではフェース・トゥ・フェースで受けた質問はフェース・トゥ・フェースで答えるのが基本なので、この回答書を持って質問者の所を訪問します。そして回答書を説明し、理解してもらったら、最後に「私どもの提案書に不備があったので、この回答書を差し込んで下さい」と言うか、「回答書の入った提案書」に差し替えるようにします。こうすれば質問を回答することで逆にプレゼンターへの信頼度は高まります。

プレゼンテーションは相手との信頼関係を作る場と考えることです。

インタビューをPDSで考える

インタビューとは、インタビューを「する側」(インタビュアーと表現する)が聞きたいことを、「される側」(相手と表現する)から聞くことです。本書ではインタビュアーの立場から論理的なインタビューを考えます。

インタビュアーのポイントはこちらが「聞きたいことを相手に正確に伝えること」と「相手からの回答を正確に理解すること」という2つです。

これから述べるインタビューは仕事の一貫として行うものが対象です。ですからインタビューを仕事の基本であるPDS(PLAN-DO-SEE、計画-実行-評価)で考えます。インタビュー準備(PLAN)、インタビュー実行(DO)、インタビュー整理(SEE)の3フェーズです。先ほど述べたポイントとの関係を考えて「聞きたいことを正確に伝えること」はPLANおよびDO、「回答を正確に理解すること」がSEEのテーマです。

本書はこの3つのフェーズに分けて説明をしています。

インタビュー準備ではまず「なぜ自分は相手に対してインタビューできるのか」ということを考えてみます。インタビューは「自分が必要としているが持っていない情報」を相手から受け取ることで、どうして受け取ることができるのかです。もし何の権利もないのにインタビューすれば、相手は「何でそんなことを聞くのか」と思います。そうすると直撃芸能レポーターや「路上で人を呼び止めて答えてもらう」キャッチセールスのようなものになってしまいます。こんなことは一般人にはとてもできないことであり、高度なインタビューテクニック(と図々しさ)を必要とします。本書はそんな難しいインタビューを対象としているのではありません。相手にもそのインタビューによって何らかのメリットがあり合意の上でインタビューを受けようとしているか、何らかの理由で相手にインタビューを受けて答える義務があることが前提です。このメリットや何らかの理由がインタビューの目的であり、これを常に頭に入れておくことです。

例えば「セールスマンがお客様にニーズをインタビューして、無料で提案書を作る」(お客様には「無料で提案書を作ってもらえる」というメリットがある)「企業内で組織再編成のために現場のマネジャーにインタビューする」(マネジャーとしては組織再編成に協力し、インタビューに答える義務がある)といったことです。

以降のインタビュー準備は本書でこれまで述べてきた「伝える」と同様に、「内容」と「話し方」の2つに分けて考えます。

まずはインタビュー内容です。インタビューも「聞きたいこと」を伝えるのですから、Lesson2で述べた「伝える内容」と全く同じです。

まずは「聞きたいこと」を列挙し、分解し、グルーピングして親子関係で聞きたい内容の一覧表を作ります。次に「聞きたいこと」の重要度を考え、その順番を考えます。ただしここではレジユメの代わりに「インタビューリスト」を作り、チェック欄を設けます。その項目のインタビューが済んだら、相手とともにチェックしていきます。先ほどの「組織再編成のために現場マネジャーへインタビューする」というシーンでは次のような感じでした。

インタビューリスト

1. 仕事をやるうえでの組織上の問題点について

1 - 1. マネジャーからメンバーへの指示について何か問題はないか

1 - 2. マネジャーの上司からの指示について何か問題はないか

1 - 3. 他部門のマネジャーと話をする上で何か問題はないか

⋮

2. 人事評価をするうえでの組織上の問題点について

2 - 1. 過去にメンバーから人事評価についてクレームがあったか

2 - 2. あったとすれば具体的にどんな内容か

⋮

チェック欄

1. に関するインタビューがすべて終わったらチェックする

⋮

⋮

タイプAにはインタビューリストを事前に伝える

タイプAにはインタビューリストを事前に伝える

インタビュー準備の最後は話し方、つまりインタビューの進め方を事前に考えておくことです。ここではLesson1で述べたタイプ理論を使います。インタビューでは「伝える」という行為の中心は相手です。しかしインタビューを論理的に進めるために、相手をタイプAに変えることなどできません。だから相手のタイプに応じてあなたが進め方を変えるようにします。

そのため相手に関する情報を事前に集め、相手のタイプを見極めることが必要です。

タイプAはおとなしく冷静で、理知的なタイプです。まわりの人に「あの人どんな人ですか？」と聞いて「あの人はまじめな人」と答えればタイプAと思ってまちがいありません。

タイプAですから、本書で学んだ「論理的に伝える技術」がジャストフィットしているタイプです。だからインタビューでの注意事項はあまりありません。これまで学んだ伝える技術を使えば、すんなりと受け入れてくれます。

ただ1つだけ気になることがあります。

それは自らの意見を出す場面では慎重になり、時間がかかることが多い点です。意見を出す際に、論理を組み立てることに少し時間がかかっているからです。またその意見がその人の意思決定（私はこうしたい）のような時は、リスク（意思決定をしたあとに何かいやなことが起きる）をよく考えてから意見を出そうとしているからです。

しかしタイプAが出した意見は基本的には最終意思ですので、あとでコロコロ意見が変わったり、話し合ったり、追加情報を求めることもないので（あるならもらってからタイプAは意思決定する）、トータルの時間はそれほどかかるわけではありません。

タイプAにインタビューする時は、前日までにインタビューリストをまとめ、メールなどで先に送っておくとスムーズです。そうすると相手はじっくり考えて、インタビュー当日には質問に対する答えをすべて用意しておいてくれます。

インタビュー環境としては、会議室などオフィシャルでパソコンなどが使える効率的な所がよいといえます。

タイプBへのインタビューは最後にする

タイプBへのインタビューは最後にする

タイプBは温和で他人の気持を気遣い、常にまわりへの気配りを欠かさない人です。まわりの人に「あの人はどんな人ですか」と聞けば、皆が「あの人はいい人だよ」と答えます。

このタイプBの最大の難点は「自分の意見をはっきり主張する」「結論をはっきり出す」ということが嫌いなことです。

そのためインタビューで答える内容は漠然としてはっきりしないことが多く、特にその人自身の意見はあまり受け取ることができません。それは自分が意見を出すことでまわりとの対立、不協和が起こることが嫌なのです。基本的には「皆の意見に従う」という姿勢を取りたがりません。

複数の人にインタビューするケースでは、このタイプBへのインタビューを最後にして、それまでのインタビューで出た意見を伝えてあげることです。このタイプBの人の意見を聞くことが目的の場合でも、前もってまわりの人にもインタビューしておいて、どういう意見が多かったかを伝えます。

タイプBの場合、インタビュー環境は相手が設定していることが多いのですが、こちらが決める時はあまりフランクなものでなく、会議室など少し“しまった環境”がよいといえます。このタイプへのインタビューはどうしても雑談風になってしまうので、あまりリラクスムードは作るべきではありません。

タイプCはまわりから「やり手」「仕事ができる」と言われている人です。仕事の成績がよく、人よりも早く出世することも多いといえます。このタイプCは「仕事を効率よく仕上げ、結果を出す」ことに大きな関心があります。そのため仕事のスピードを強く意識し、周囲にもそれを求めます。時間に厳しく、人に厳しく、仕事に厳しく、いつもこの人のまわりはピリピリしたムードとなっています。

このタイプCへのインタビューは要注意です。一度でも時間、約束を守らないと、以降その人からインタビューされることを拒否します。だからインタビュー開始も終了も必ず時間を守るようにします。

インタビューがスタートしたら、この人のスピード感に合わせていくことができるかがポイントとなります。しかしインタビューでは相手は口頭で答え、インタビュアーはこれをメモします。同じ人でも“話すスピード”の方が“書くスピード”より早く、かつ一般的にタイプCは話すスピードも早い(早口)。だからと言ってメモを急いで書いて正確性に欠けては元も子もないので、それ以外の所でスピード感を出すしかありません。インタビュー準備をしっかりと、インタビューリストをしっかりと作り、インタビューの席に座った瞬間に相手にそれを渡します。季節の話や世間話などは無論の事、前置きなども一切不要です。

インタビューを通じて何かを決めたり、何らかの決定に関する意見を聞いたら、インタビュアーが選択肢を用意して自らの意見は言わず、相手に決めてもらう、つまりリードを徹底してプッシュは絶対に避けます。タイプCは「他人の決めたこと」は嫌いで、「自分で決めること」が好きです。彼が言ったことには基本的には逆らわず、どうしても反論がある時はインタビュー時にディベートしたりせず、インタビュー後によく考えて論理的に整理し、これをペーパーにして相手に渡しながら説明します。

そう考えると複数の人にインタビューする時は、タイプBとは逆に、真っ先に聞くべき相手といえます。

タイプDは明るく前向きで、人の上に立つのが好きで、大きな声で話す人です。まわりの人に「あの人はどんな人ですか」と聞くと「あの人は思っていることと言っていることが同じ」と言います。人と話すことが大好きで(つまりインタビューを受けるのが大好きで)、アイデア、ヒラメキを持っています。何か新しいことに関する意見を求めている時には、是非インタビューでこの人のキラのよいアイデアを聞きたいところです。

創造力だけでなく、決断力(決める力というよりも有無を言わせず決めてしまう力といった方がよい)、実行力を持っており、上昇志向もあって、意思決定者に多いタイプです。職種的にはセールスマン、マネジャーなどによく見られるタイプです。

タイプDへのインタビューの基本は「相手に思いっきりしゃべらせる」ことです。そのためにはなるべくフランクな環境で行うことです。オフィシャルなイメージのある会議室よりも、ざっくばらんに話せる応接室や外の喫茶店などにして、この人にゆっくり話してもらうために終了時間も決めない方がよいと思います。

そのうえで必ず相手の話したことをメモります。そしてあなたがメモを取っている姿をはっきりと相手に見せます。タイプDは他人にほめられることが大好きです。しかし「論理的に伝える」という世界に「ほめる」という行為を取り込むのは難しいといえます。そこでこの人をほめるためにメモを取ります。なるべく大きなノートに、相手に見えるようにしてメモを取ります。これで「あなたの話はタメになる。だからメモを取る」という「相手をほめる姿勢」を見せます。

インタビューするのにもっとも適切なテーマは、昨日や今日の問題点などのマイナス面ではなく、明日へのアイデア、夢や未来への希望です。××ページのインタビューリストで言えば「組織上の問題点」という“現在”や“過去”を聞くのではなく、それを裏返しにして「組織をどのように変えればよいか」という“未来”を聞きます。そしてそのアイデアの理由や根拠はあまり聞かないことです。タイプDはあなたと違って論理的に伝えようとはしていません。タイプDへのインタビュー自体を論理的にすることは難しいといえます。そこでインタビュー結果をインタビュアーが後で述べるような形で論理的に整理するように考えます。

準備ができたらいよいよインタビューの実行です。ここで考えるべきことは、どういうインタビューを良いインタビューと考えるかという「ものさし」(評価基準)です。

本書で想定しているインタビューはプライベートシーンではなく、仕事として行うものです。インタビューも仕事ですから、一般的な仕事と同様にそのものさしを“品質”(仕事の出来栄)と“生産性”(効率)とします。

インタビューは皆が品質を全くといってよいほど考えない唯一の仕事であり、かつ品質確保がもっとも難しい仕事です。まずはこれを理解するのが第一歩です。

あなたが十分準備してきた質問をしても、相手は多くの場合その答えを準備していません。いきなり質問されて相手が答えると以下のようなことが問題になります。

相手はあなたが質問したことへの「答え」を“頭”で考えます(上図の「伝えたい内容」)。これをテレパシーで伝えるわけにはいかないのです、口に出して言葉にします。つまり伝えたい内容を“音”に表現して渡します(上図の「伝える情報」)。ここで当然相手には「言いまちがい」「言いもれ」があります。本書の論理的に伝える技術を学んだうえでしっかり答えを準備でもしていない限り、「伝えたいこと」を口頭でもれなく正確に表現することなど不可能です。

次にインタビュアーであるあなたが、これを“音”として“耳”で聞きます(上図の「伝わった情報」)。当然「聞きまちがい」「聞きもれ」があります。さらにこの“音”をあなたは何とか理解しようとしています。つまり情報の“表現”を取り払って“内容”を“頭”に得ることです(上図の「受け取った内容」)。もちろんこの時「カンちがい」はあります。

インタビュー品質の問題は、これだけまちがえるチャンスがあるのに、相手が「伝えたい内容」とインタビュアーが「受け取った内容」を同じものと考えます。

インタビューで聞いた内容は「きっとどこかまちがっている」と思うことです。だからインタビューの品質を上げるにはこの「受け取った内容」を相手にフィードバックして“まちがい”をチェックしてもらうしかありません。これがインタビュー整理です。

そう考えるとインタビューでやってはいけないことが1つあります。「また聞き」です。誰かにインタビューしてもらって、その結果をヒアリングするというものです。ただでさえ歪みやすい内容がますます歪んで(インタビュアーの気持ちも入って)とんでもないものになってしまいます。他人がしたインタビューの結果は、インタビュアーから聞くのではなく、後で述べる「相手へフィードバックして確認されたペーパーを読む」ことです。

インタビューという仕事のもう1つの特徴は、品質だけでなく生産性も意識しないことです。インタビューの生産性とは、「インタビューで得た成果」をそれを得るために「かかった時間」で割ったものです。

インタビュー実行では成果を上げるのではなく(成果は相手に依存している)、同じ成果を上げるためにかかる時間を減らすことです。つまりインタビューをいかに短時間で済ませるかということです。インタビューの生産性が悪いと、インタビュアーだけでなく相手の仕事(インタビューを受ける)の生産性も落としてしまいます。

この生産性向上はインタビュー準備が中心です。相手に迷惑がかからない「準備」という自分の時間をしっかり取り、インタビューという共同作業の時間を短くすることです。

私も仕事で雑誌のインタビューなどをよく受けますが、「この人どうしてこんなにインタビューが下手なんだろう」と思う人がいます。出たとこ勝負で、思いつくまま次々と不思議な質問をし、「何でこんなこと聞くんだろう。知ってどうするんだろう」と思います。

インタビューが下手な人は早く終わらせようとするのではなく、逆に何とかインタビューの時間を長くしようとします。もっと下手な人はインタビュアーである自分が話している時間を長くしようとします。

品質と生産性をものさしとして、インタビュー実行をうまく進めるコツをいくつか挙げてみます。

まずは質問ですが「短く、1つずつ」が基本です。

インタビューに来て一生懸命自分で質問の前置きを話している人がいますが、相手は「一体いつになったら質問するのだろう。今話していることが質問なのだろうか、それとも自分の意見を言っているのだろうか…」などと考えています。

インタビューリストを見せ、聞こうとしている質問の箇所を指で指しながら「～についてどう思いますか」と聞きます。もし質問に前置きやそれに関して伝えておきたいことがある時は、これをペーパーにして、前もって相手に渡しておくか、質問をしてから「この文書を参考までに読んでください」と渡します。

「私の質問は3つあります。1つは…、2つ目は…、3つ目は…」と一度に聞かれると、最初の質問は忘れてしまいます。インタビュー全体の位置づけをインタビューリストで確認してから、1つずつ聞きます。

次は質問に対する相手の答えについてです。

相手が答えている途中で絶対にさえぎってはいけません。あなたが質問したことで、その答えを話す権利は相手が持ちます。どんなに長くても相手の話が終わるまでじっと聞くことです。あなたは相手から自分が求めた情報をもらっていること、相手の大切な時間をあなたのために割いてもらっていることを忘れないことです。

相手の回答が終わったら「はい、わかりました。ありがとうございます」と言って、その1つの質問を終わらせます。質問したのはあなたですから、終わらせるのもあなたです。質問の主旨が伝わらず、相手の答えが的を射ていないなら「私の方で質問の整理ができていませんでした。質問は～という意味です。この点について聞かせてください」と言い、次の質問に移った形にして同じことをもう1回聞きます。

相手の答えを予想したり、ある方向へ答えるようにリードしたり、反論したり、「こうであつたらいいのに」と願ったりしないことです。だから「やはりそうですか」「こうは思いませんか」「それって少し矛盾していませんか」「良い答えをいただいてうれしいです」という言葉や反応は禁句です。

インタビューでもリープです。そもそも相手から受け取った答えはあなたがカンちがいしているかもしれません。もし相手の答えに対してあなたの意見を言いたいのなら、インタビューが終わり、相手に結果をフィードバックして、聞いたことがまちがっていないことを確認してからにしましょう。インタビューしながら、その場で臨機応変に自分の意見を伝えるといった“無理”は決してしないことです。インタビューでは相手の言っていることを理解することに徹しましょう。

インタビューの答えを聞いても、その内容が理解できないこともあります。この時ははっきりと「申し訳ありませんが、この部分が理解できません。どういう意味か教えてもらえませんか」とお願いします。絶対にインタビューがすべて終わってから、あとでそれについてゆっくり1人で考えようと思わないことです。相手が目の前にいてわからないのに、あとでわかるようになることなどないし、わかったとしても多くの場合誤解です。

インタビューしたのですから「わからない所はわからない」と相手に言うことがマナーです。あなたにある知識が欠けていて理解できない時は、「こんなこと知らない」と相手に笑われる」と思うかもしれませんが、それでも「～はどういう意味ですか」とはっきり聞きましょう。相手が「この人、常識がないなあ」と思っても仕方ありません。事実なのですから。

「聞くは一時の恥、聞かぬは一生の恥」です。

インタビュー実行の最後のコツはプレゼンテーションで述べた「質問への対応のコツ」を、立場を逆転して考えてみることです。

相手をもっともいやがるのは「くだらない質問」です。質問の答えをインタビュアーが持っていると感じることや「そんなこと今回のインタビューテーマから考えてどうでもいいことだろう」と思うことです。ここで相手は本能的に「いやがる」か「逃げる」という反応を見せるはずで、こんな時は絶対に深追いせず、一旦質問をやめます。

質問に関して「答え」というよりも自分の「意見」を持っている時は「私は～と思います。できればこれに対するあなたの意見をお聞かせ願えませんか」と言きましょう。

相手が「質問テーマがはずれていると思っている」と感じたら、「申し訳ありません。質問の目的を伝えるのを忘れていました。この質問の目的は～にあります。これを知りたいと思ってあなたにお聞きしました」と言しましょう。相手の反応は「わかった、答えよう」か「そんなことには意味がない。答えたくない」という受諾か拒否のどちらかでしょう。もし拒否ならそれが質問の答えです。「そんな質問には意味がない」と相手が思っていることがわかったのはインタビューの大きな成果です。

もう1つは相手が「答えられない質問が来たらどうしよう」と思っていることです。ですからまず最初に「質問によっては的はずれだったり、とても答えられないような愚問もあろうかと思えます。そのような時ははっきりと言ってください」と宣言し、相手が答えにくそうだったら、「すみません、こんなことを突然質問して、よろしかったらあとでメールなどで教えていただけるとありがたいのですが」と言って助け舟を出しましょう。

インタビュー実行のコツもプレゼンテーション同様、「相手との信頼関係」です。

最後のフェーズはインタビュー整理です。
これを次のようなケースで考えてみましょう。

あなたの会社は大都市圏にクリーニング店を30店展開しています。この会社では現在クリーニング業務の新しい仕組みを検討しています。あなたは経営企画部に所属し、この検討を担当することになりました。

この会社のクリーニング業務は現在次のようになっています。

各店舗には3～5名の従業員と数名のアルバイトがいて、店長および受付係（来店客用）、宅配係に分かれている。クリーニングは3カ所の自社工場で行う。各工場にはそれぞれ20～30名の従業員がいる。来店客は会員制をとっており、初回に住所、氏名、電話番号を聞いて会員登録をする。商品持ち込み時に、パソコンで料金を計算し、決済後に引換券を発行する。引換券プリント時にバーコードのタグが発行され、それを商品にホッチキスで止める。宅配は週2回の定期訪問を原則とし、クリーニング済商品を手渡すごとに決済する。

あなたはまず各現場から現状業務の課題、問題点をインタビューすることにしました。インタビュー内容は次のようなものでした。

店長「宅配係は顧客がいない時に訪問することも多く、効率が悪い。だからといって電話してから行くと顧客が希望時間を言うので宅配ルートを考えるのが大変だ。3ヶ所の工場は仕事の偏りが大きいので、たまに店舗への納品時間に間に合わないこともあってクレームが出ている」

受付係「お客様が引換券をなくしてしまうと、商品を探すのが大変で待たせてしまう。宅配で受けたお客様が店舗へ取りに来た時、担当者がいないと渡せない。お客様が大至急と言っても工場に対応できるかどうかわからない」

宅配係「月末から月初にかけては宅配にもアルバイトを使っているが、家の位置を教えるのに時間がかかってしまい、覚えた時はやめている。商品をまとめて出しても1つずつ出しても料金が同じというのは変だとよくいわれる」

工場「店舗から突然大量の商品が運ばれてくることがある。わかっているならもっと早く言って欲しい。店舗から『この商品は終わっているか』という問合せがあるが、忙しい時に1つひとつチェックなんてできない」

そして最後に業務システムのとりまとめ責任者であり、あなたが企画を提案する業務本部長にインタビューしました。

業務本部長「来店客は毎月25日から月末まで多く、10日過ぎるとあまり来なくなってしまう。店長はアルバイトの予定が直前までわからず、スケジューリングが大変だ。だからといってアルバイトにあまり『予定を守れ』というとやめてしまう。それに工場も忙しい時は夜遅くまで残業することが多く、やめる人も増えている。近くのクリーニングチェーンがクーポン券を発行しており、顧客をかなりとられている」

さあインタビューが終わりました。ここで多くの方はすぐに新しい仕組みを考えてしまいます。ということはこのインタビュー結果を使っていないのと同じです。インタビューの内容がすべて頭に入っているわけではありません。上の内容を読んだり、話として聞いて、その内容をすべて目を閉じて言うことはできないと思います。それで新しい仕組みを企画できるということは、インタビュー内容を使っていないということです。

もっとも考えられるのはインタビューする前にすでにクリーニング業務の新しい仕組みを頭に持っている、つまり××ページで述べたような「答え」を持っていたパターンです。これが最悪のケースです。それならインタビュー時にそのイメージを相手へ提示して意見を聞くべきです。

あるいは企画しやすい“ごく一部の内容”(例えば「ライバルがクーポン券を出している」⇒「自社も発行」)だけを使っているかです。

こうしてせつかく受けたインタビュー内容が企画に反映されなくなっていくます。これではどんなに良い仕組みを考えてもインタビュー相手に不信感だけが残ります。

「人に話を聞いたのに、それを使っていないじゃないか」

インタビュー整理はこれまでと同様に次の3ステップで進めていきます。

まずは列挙です。インタビューが終わったら、できる限り速やかにこの列挙に入ります。この時どうしてもインタビュー内容を分析したくなります。「これとこれは原因と結果の関係だ。こっちが諸悪の根源だ」「これとこれは少し重なり合っている」「これはよく考えるとどういう意味だ？」・・・

これらのことを一切考えず、相手から聞いたことをただ「列挙」、つまり箇条書きにします。××ページのユニットであり、インタビューした内容を小さく切っていく感じです。

聞いたことはすべて列挙します。「これはあまり関係ないだろう」と思ってはずしてしまう人がいますが、それが相手にとっては非常に大切な情報であることも多いといえます。というよりも相手が話したことを、列挙しない(=聞かなかったことにする)権利はインタビュアーにはありません。列挙し終わったら、個々のユニットの順番を変えたりしますので、シールのついたラベルやポストイット、パソコンの表計算ソフトなどを使うと便利です。

次に列挙されたユニットにもれがないかをチェックします。

この時も色々なことが気になって、色々な作業を同時にやろうとしますが、もれ以外のチェックをしてはいけません。インタビューを思い出し、メモを見て「もれがないか」をチェックします。ここでもれると二度と復元できません。

もれチェックが終わったら、今度は挙げられたユニットが「わかるか」というチェックをします。ここで大切なことは「誰がわかるか」です。あなたが列挙したのですから、自分で書いたことはわかるはずですが、もし自分がわからない所があるならば、先ほど述べたようにこのステップで考えるのではなく、インタビューの時にわかるまで質問するしかありません。

では「誰がわかるか」というと主語は相手です。この列挙したユニットは相手にフィードバックします。そこでわかるかです。

「相手がわかる」ように書く最良の手段は「相手が言ったとおりに書く」ことです。しかし人間はどういうわけか「言ったとおりに書く」ことを嫌い、何とかまとめようとします。まとめても何の幸せもなく、少し「情報が歪む」だけです。

「言ったとおりに書く」のは非常に難しい仕事です。言ったことなど正確に覚えてないし、言ったとおりになどとてもメモれません。やってみればわかりますが、インタビューを録音したとしてもなかなかうまくできません。それでもがんばって「言ったとおりに書く」努力をします。

大切なことは「言ったとおりに書く」というスタンスをあなたが取ることです。

インタビューで相手が話した内容を理解できない時、「それはどういう意味ですか」と聞き、相手が「そうです」と答えることがあります。この時内容が同じで、表現の違う情報が2つあることとなります。列举では、自分が言いかえた情報ではなく、「相手の話した内容」をそのまま書きます。そしてこの内容をあなたががんばって理解します。自分がわかりやすいように表現を変えてはいけません。

列挙の最後に各ユニットが「それだけで」わかるかをチェックします。このあとでユニットの順番を変えてしまうので、そのユニットだけでわかるか、細かく切りすぎていないかをチェックします。もし単独ではわかりづらかったり、誤解する可能性のあるものは他のユニットと“くっつける”ようにします。ただし「なるべく“くっつける”」のではなく、「なるべく切り離す」(先ほどの列挙というステップ)のことが大切で、どうしても切り離すとわかりづらいもののみを“くっつける”ようにします。

次の仕事がスムーズに行くようにグルーピング

列挙が済んだら、例によってこれをグルーピングします。グルーピングの仕方はインタビューの目的で決めます。先ほどのように「業務の新しい仕組みを企画する」ことがインタビュー目的なら、このあとの企画という仕事がスムーズに進むようにグルーピングします。ここでは部門ごとにどのような仕組みにするかを企画していくので、店長、工場、受付係、宅配係、来店客といったグループとします。

この時そのユニットを言った人で分けるのではなく、その部門に関係する情報を集めてグルーピングします。例えば業務本部長へのインタビューでは来店客、店長、工場のことが挙がっています。この時業務本部長というグループを作ってここに入れるのではなく、来店客、店長、工場というグループにこのユニットを入れます。グループを超えて共通なものがあれば「共通」というグループを作ります。

グルーピングが済んだら、列挙した「ユニット1つ1つ」について重みを付けていきます。重みを付ける上での基本は次のとおりです。

・誰が付けるのか

ユニットの重み付け、つまりどのユニットが大切かと判断できるのは、冷静に考えれば相手以外にいません。インタビュー相手が複数いたらその中の責任者(先ほどの例なら業務本部長)です。

・いつどこで付けるのか

したがって重みを付けるのはインタビューの時です。インタビューでは相手から内容を聞くだけでなく、その重みという「大切さ」を聞かなくてはなりません。インタビューが終わり、帰社してからゆっくり考えて重み付けをしようとする人がいますが(重みを付けるだけよい方です。重みという概念を持っていない人もいます)、あまりにも難しすぎます。

重みはインタビューの時に、相手が話したニュアンス、表情(真剣だった)、時間(長く話した)といったことからこれを感じ、できればインタビューの最後にもっとも大切なユニットくらいははっきり確認しましょう。例えば先ほどのインタビューならキーマンである業務本部長へ「今回はいろいろな意見をインタビューで聞きました。現場から聞いた内容を含めてもっとも大切なことは～と考えてよいでしょうか」あるいは「今回のインタビューでのポイントは××と〇〇と△△の3点と考えてよいですか」と聞きます。

そう考えるとキーマンへのインタビューは最後にすべきです。

・どうやって付けるか

これはPart II で述べる“点数”という数字しかありません。そしてこの点数はフィードバックする相手の感覚に合わせる必要があります。相手がタイプAなら10段階、タイプCなら5段階、タイプB、タイプDなら3段階くらいを選ぶとよいと思います。細かく真剣に考える人には10点法や5点法とし、アバウトな人には「大事(3点)」「普通(2点)」「どうでもよい(1点)」くらいで付けていくことです。

・なぜ付けるのか

インタビューした後、この結果を受けて、あなたは考えたり、アクション(A社のケースなら企画立案)を取ります。そして一度に色々なことを考えることはできませんし、すべてのインタビュー結果に同じように力を入れてアクションを取るわけではありません。

重みを付ける目的は、どのユニットから考えればよいのか、どのユニットに対するアクションに力を入れるのかを相手と合意するためのものです。これを確認していないと、どうしても人間は「自分がすぐにできること」から考えて、「できること」にしか力を入れません。

またインタビューで20ユニット聞いて19ユニットについてアクションを取ったので「大体よいだろう」と考えてしまいます。しかし残った1つのユニットがもっとも大切なことかもしれません。そしてもっとも大切なユニットはもっともアクションが取りづらいものであることも多いといえます。

こうしてインタビューした相手との間にギャップが生まれ、あなたのとったアクションに共感が得られません。「自分の言ったことが反映されていない」というものです。

相手の考えを聞いて次のアクションに生かすためにインタビューしたはずです。これを忘れないことです。

この重み付けが済んだら、次のような表にまとめ、相手にフィードバックしてインタビュー内容をチェックしてもらいます。

対象	現状の課題・問題点	重み
来店客	・近くのクリーニングチェーンがクーポン券を発行しており、顧客をかなり取られている	10
	・毎月25日から月末まで多く、10日過ぎるとあまり来なくなってしまう	3
工場	・忙しいときは夜遅くまで残業することが多く、やめる人も増えている	9
	・3ヶ所の工場は仕事の偏りが大きいので、たまに店舗への納品時間に間に合わないこともあってクレームが出ている	8
	・店舗から突然大量の商品が運ばれてくることがある。わかっているならもっと早く言ってほしい	7
	・店舗からこの商品は終わっているかという質問があるが、忙しい時に1つ1つチェックなんてできない	4
受付係	・宅配で受けたお客様が店舗へ取りに来た時、担当者がいないと渡せない	9
	・お客様が大至急と言っても工場に対応できるかどうかわからない	8
	・お客様が引換券をなくしてしまうと、商品を探すのが大変で待たせてしまう	2
店長	・アルバイトの予定が直前までわからず、スケジューリングが大変だ	8
	・アルバイトにあまり予定を守れと言うとやめてしまう	7
宅配係	・顧客がいない時に訪問することも多く、効率が悪い	8
	・電話してから行くと、顧客が希望時間を言うので宅配ルートを考えるのが大変だ	6
	・商品をまとめて出しても1つ1つ出しても料金が同じというのは変だとよく言われる	5
	・月末から月初にかけては宅配にもアルバイトを使っているが、家の位置を教えるのに時間がかかってしまい、覚えた時はやめている	4

10から考える
10に力を入れる

並び方は“聞いた順”ではなく、“大事な順”が基本です。点数が高いグループから、グループの中では点数の高いユニットから書いていきます。

この表をインタビュー相手に出せばその反応は「この人かしこいなあ」であり、あなたの論理性を評価してくれるはずです。そしてそれがインタビュー後のアクションをスムーズに進めさせてくれるはずです。

PART II 必殺テクニック編

・・・本当の気持は数字でしか伝えられない

あなたが持っている感性を、まわりの人に数字で伝えましょう。そうすればきっと共感が得られます。

ここでは人間が心の中に持っている感性を勘、知、決、情、危という5つに分けて、それぞれ数字で伝えるテクニックを具体的なケースで学びます。

勘を説明する

勘とは辞書によれば「直感的に感じとること」であり、直感とは「説明や証明を経ないで感覚によって物事をとらえること」という意味です。

自らの勘を他人に伝え、共感してもらうことは極めて難しいことです。それは直感の定義にあるとおり、他人への説明がないからです。

ではどうしたらよいのでしょうか。

そうです。勘を何とか説明するのです。この説明には勘のちょうど反対側にある数字を使いましょう。

ここでは勘を大きく2つに分けて考えます。未来に対する勘と現在に対する勘です。前者は「私の勘ではきっとこうなるはずだ」というもので、後者は起きている現象の中に潜んでいる「本質を見抜く」というものです。

まずは未来に対する勘です。

山田は編集部門の担当者であり、1つの新刊本の企画を抱えていた。直感的には「この本は売れる。だから出版すべきだ」と思っているのだが、この「売れる」という勘を企画会議でどうやって伝えてよいかわからない。A社はビジネス書を主力とする出版社であり、組織は大きく編集部門と営業部門に分かれている。A社では編集部門の担当者が新刊本を企画し、出版するかどうかは企画会議で検討する。企画会議には編集部門、営業部門およびA社の経営サイドも出席する。

さあ、あなたが山田さんならどうしますか？

山田さんは勘といっても、何の根拠もなく「この本は売れる」と思っているはずはありません。無意識にこの本の企画の“どこかの部分”を見て、何かを感じて、その感性をベースとして「売れる」という結論を出しているのです。

本が売れる要素としては次のようなものが考えられます。

- ・著者(固定ファンがいる)
- ・タイトルのインパクト(思わず手に取ってみたいくなる)
- ・内容のユニークさ(今までにない内容)
- ・内容の話題性(今話題となっているホットなテーマ)
- ・読者のニーズ(今こういう本を読みたいと思っている人が多い)
- ・読者からの共感度(読んで納得、合意する)
- ・読者にとっての有効性(読んでメリットがある)
- ・類書の売れ行き(同じような内容の本が売れている)

⋮

この中で勘からもっとも遠い、つまり相手に説明しやすいものは「著者」、「類書の売れ行き」といったものでしょう。「その著者が出した本の過去の平均の販売部数」、「今回の企画と同じような本がどれくらい売れているか」という数字によって「売れる、売れない」を判断できる、と言うよりも「なぜ売れると思っているか」がよくわかります。

しかし山田さんはそうではなく、「簡単に数字には表わせない要素」から、売れる、売れないを考えているのでしょう。これが勘であり、だからうまく説明できないのでしょう。

山田さんは「売れるか売れないか」を悩んでいるわけではありません。自らが持っている「売れる」という勘を伝え、相手に合意してほしいのです。そのためには「売れる」という判断結果をただ伝えるのではなく、どの要素から考えて「売れる」と判断したのかを企画会議で伝えることです。

山田さんは勘というくらいなので、いくつかの要素をまとめて「売れる」と考えているでしょう。これを分解してみます。

例えば山田さんは「タイトルのインパクト」、「内容のユニークさ」、「読者からの共感度」の3つを考えていたとします。

次にこの3つの要素について100点満点（10点満点でもかまいません）で点数をつけてみます。

- ・タイトルのインパクト・・・70点
- ・内容のユニークさ・・・90点
- ・読者からの共感度・・・80点

これで合計240点です。山田さんの「売れる」という勘は、数字で表わすと240点です。山田さんはこの3つの要素を使って直感的に300点満点中240点と評価し、「売れる」と思ったのです。そして山田さんはこのタイプの本は「上の3つの要素を評価した合計点が売れ行きを決める」と直感的に考えています。

では240点なら何部売れると考えればよいのでしょうか。そのためにこの企画に近い(類書という「内容が似ているもの」ではなく)過去の本を探してみます。つまりタイトルにインパクトがあって、内容がユニークで、読者の共感度が高そうな本です。そしてこの本にも同様に点数をつけてみます。

- ・タイトルのインパクト…80点
- ・内容のユニークさ…80点
- ・読者からの共感度…90点

合計で250点です。この本が20,000部売れたとすれば、1点あたり80部(20,000部÷250点)です。

先ほどの企画は240点ですから、 $240点 \times 80部 = 19,200部$ 、ざっと「19,000部売れる」と考えられます。

「何となく売れそう」と勘の結果だけを伝えれば、まわりの反応は「いや私の勘では売れない」「私の勘では内容を～に変更すれば売れる」…といったような勘の結果だけが飛び交う会議になってしまいます。だから勘の結果は伝わっても共感はされません。

山田さんが先ほどのプロセスを企画会議で説明したらどのような反応になるのでしょうか。もちろん会議の出席者全員が「そうか、19,000部ならGOだ」と合意するはずはありません。

しかし山田さんの勘は、このプロセスを通して論理的に説明できます。

- ・どの要素から「売れる」と考えているのか
- ・その要素をどうやって評価したのか
- ・評価結果からどれくらい売れると考えたのか

だから企画会議でまず話し合うことは、この新刊本が「売れるかどうか」を判断する要素は何かです。山田さんの考えた「タイトルのインパクト」、「内容のユニークさ」、「読者からの共感度」というものでよいかです。「いや私は『読者のニーズ』が大切と思う」「こういった内容の新刊本は世にないんだから、読者の『これを読みたい』というニーズなんてあるはずない、だから内容のユニークさが一番だと思う…」といった意見が出て、話し合っ要素を決めていくこととなります。つまり共感していきます。

次は各要素の評価点です。これも話し合っ、場合によっては各人の評価点の平均を取るという形で決着をつけることです。

最後は似たような本です。これが複数考えられるのなら、やはりその平均(1点あたり何部)を取るようになります。

こうやって最後は企画会議の出席メンバーと自らの勘を共感します。

勘は結果ではなく、プロセスを共感するようにします。プロセスを話し合えばきっと共感します。仮に共感できなくてもどこが共感できないかがわかり、コミュニケーションストレス(「どうして伝わらないんだろう!」)が解消されます。

B社は店舗に対してさまざまなサービスを提供している企業である。佐藤はB社営業部のメンバーであり、主に中規模クラスの店舗の改装サービスを担当している。この店舗改装という仕事自体はB社から改装専門会社へ外注している。

佐藤は上司の部長によられた。「うちで人材サービスを受注してきた大得意先のX社から、Y店に関するサービスの引き合いをもらった。かなり大きい仕事で、Y店リニューアルに伴うプロモーション、店員の募集、教育、スケジューリングとともに、改装工事の手配も入っている。わかっていると思うが改装中は店が開けられないので納期は厳守だ。先ほど情報システム部からこのクラスの店舗の改装実績を見せてもらった。うちがいつも出しているのはC社とD社かな。C社はネットで平均35日、D社は平均37日となっている。そうなると外注先はC社がいいのかな」

「納期が厳しいなら、私の勘ではD社の方が安全だと思います」

「どういうこと？D社の方が仕事の質がいいの？」

「いや、仕事の出来栄えはあまり変わりません。何というか安定感があるというか……。納期が厳しいならD社だと思います」

「仕事が遅いのにD社か……」

佐藤さんの勘である安定感というものを理解できますか？

これまでC社、D社が同様の改装にかかった日数は次のような結果でした(実際にはもう少し改装実績は多いのですが、わかりやすくするため少なくしてあります)。

C社 28日、40日、45日、30日、32日

D社 38日、35日、37日、36日、39日

佐藤さんの頭の中にはC社平均35日、D社平均37日という加工された数字ではなく、この「生の数字」が入っていますが、部長の頭にはこれがありません。

この数字から何かを感じますか？ブレの違いを感じませんか。これが佐藤さんの安定感という勘です。

このブレを「平均からどれくらい離れているか」と考えます。C社の平均は35日で、1つ目の28日という実績は、そこから「7」離れています。C社の「28、40、45、30、32」という実績は、その平均(35)から「7、5、10、5、3」離れています。これがブレです。だからC社の「ブレの平均」は「 $(7+5+10+5+3) \div 5$ 」で6となります。

一方D社のブレは「1、2、0、1、2」で、ブレの平均は1.2ですから、ざっと1です。

このD社の1というブレの平均が安定、C社の6が不安定という勘の根拠です。

							佐藤さんの勘	
C社	⇒ 実績	⇒ 28日	40日	45日	30日	32日	⇒ 平均35日	
		↓	↓	↓	↓	↓		
	平均からのブレ⇒	7	5	10	5	3	⇒ブレの平均6	→不安定!
D社	⇒ 実績	⇒ 38日	35日	37日	36日	39日	⇒ 平均37日	
		↓	↓	↓	↓	↓		
	平均からのブレ⇒	1	2	0	1	2	⇒ブレの平均1	→安定!

C社は「35日を中心として上下に平均して6日ブレる」ということであり、C社の仕事は「平均35日」というよりも「大体29日～41日くらいかかる」という表現がぴったりです。一方D社は「大体36日～38日くらいかかる」という表現となります。

「C社平均35日、D社平均37日」という数字は佐藤さんの“勘”とは離れたものであり、「C社29～41日」、「D社36～38日」という数字が、佐藤さんの改装のプロとしてこの仕事を見てきた“勘”といえます。

このブレを統計学では標準偏差とよんでいます。統計学の標準偏差は、先ほどのブレの平均よりも計算方法が複雑ですが、パソコンの表計算ソフトなどを使えば簡単に計算できます。しかし残念ながらその計算式がややこしくて心が相手にうまく伝わりません。ブレの平均の方が相手にとってずっとわかりやすく、共感を得やすいといえます。

統計学を使うのなら次のような時です。

佐藤「ブレを考えるとC社の実績は大体29日～41日であり、これに対してD社は36～38日ですので、『納期を守る』ことを第一に考えればD社にすべきです」

部長「わかった。D社にしよう。D社は38日見ればまちがいなく納期厳守できるんだな」

佐藤「いや、そんなことはありません。D社だって過去に39日かかったこともあります」

部長「じゃあ39日か」

佐藤「39日でも100%守れるとは言えません。何が起こるかわかりませんから」

部長「じゃあX社に何て言えばいいんだ」

統計学では確率という結構直感的で便利な数字を使います。くじが10本あって、そのうち“当たり”が1本あると、“当たり”を引く確率は10%です。

統計学では、「平均+ブレの平均」(D社の38日)以内でおさまる確率を約85%(6回に5回は遅れない=6回に1回は遅れる)と計算しています。

だから部長にはこう答えましょう。「D社で38日を納期とすると6回に1回くらいは遅れます。C社ですと41日を納期としても6回に1回くらいは遅れます」

「6回に1回遅れる」というのは「十中八九遅れない」(85%は遅れない)というものであり「まあ大体は終わる」という直感を統計学で表わしたものです。

部長が「絶対終わる納期は？」と聞いてきたらどうでしょうか？

大地震があって、改装中に店が壊れてしまうことだって、“ない”とは言えないのですから、絶対に終わる日数なんてありません。ただ統計学ではブレの平均の3倍まで取れば、その範囲に入る確率は99.9%と計算しています。つまりD社であれば37日+3日(1日×3)=40日あれば99.9%終わることになります。C社では35+6×3=53日です。

部長にはこう答えましょう。「D社で40日とすれば、よほどのアクシデントがない限り終わります。C社ではこれが53日になります」。「よほどというのはどれくらいか」とつっこまれたら「統計学的に言って99.9%終わります」と答えましょう。

これが佐藤さんが感じた“ブレ”という勘の姿です。

「私の勘」では共感を得られない

さあ次は現在に対する勘です。現象の本質を見抜くというものです。

E社では人事部を中心に「マネジャー養成をどうやって行くか」をテーマとしてディスカッションしていた。話のポイントは「マネジャーにとってもっとも大切な能力は何か」ということであつた。話し合っていく中でリーダーシップ(部下をリードする力)、コミュニケーション力(部下と会話する力)、計画力(冷静に将来を見通す力)、問題解決力(日常起きている問題の解決力)の4つに絞られてきた。しかしこの中でどれがもっとも大切で、どの能力向上にもっとも力を入れるべきかでもめていた。

入社以来20年間人事部で人材育成、人事評価を担当してきた宮本はこう考えていた。「直感的にはコミュニケーション力が何と言っても第一だと思うけど、どうやってまわりへ説明していいかわからない。なぜコミュニケーション力なのかと聞かれても『私の勘です』としか答えようがない。これではまわりの共感は得られない……」

話し合っていく中でリーダーシップ(部下をリードする力)、コミュニケーション力(部下と会話する力)、計画力(冷静に将来を見通す力)、問題解決力(日常起きている問題の解決力)の4つに絞られてきた。しかしこの中でどれがもっとも大切で、どの能力向上にもっとも力を入れるべきかでもめていた。

入社以来20年間人事部で人材育成、人事評価を担当してきた宮本はこう考えていた。「直感的にはコミュニケーション力が何と言っても第一だと思うけど、どうやってまわりへ説明していいかわからない。なぜコミュニケーション力なのかと聞かれても『私の勘です』としか答えようがない。これではまわりの共感は得られない……」

宮本さんは20年間さまざまなマネジャーを見てきたはずですが、宮本さんがコミュニケーション力だと思った理由はどこかの本に書いてあったことではなく、多くのマネジャーを自分の目で見て肌で感じたからです。まさに勘からそう考えたのです。

自らの勘を説明するなら、何を見てそう思ったかを考えることです。

宮本さんは「優秀なマネジャー」と「そうでないマネジャー」をイメージして、そこから優秀なマネジャーにはコミュニケーション力が大切だと思ったのでしょう。

まずは自らが見てきたマネジャーを優秀度で順位付けしてみます。(人数は多い方がよいのですが、ここでは説明の都合上10人にします)。

もちろんこれも宮本さんの“意見”です。

そのうえで今挙がっている、リーダーシップ、コミュニケーション力、計画力、問題解決力という4つの能力についても同様に、それぞれ能力の高い順に順位を付けてみます。

マネジャーとしては
山田さんが一番優秀
その次が佐藤さん

リーダーシップは田中
さんが一番

	マネジャー優秀度	リーダーシップ	コミュニケーション力	計画力	問題解決力
内山	8	4	8	6	10
高橋	4	3	7	4	8
木村	9	5	6	1	2
山田	1	6	2	5	3
佐藤	2	9	1	7	1
田中	7	1	10	8	4
鈴木	10	8	9	10	9
村田	3	10	5	3	7
伊東	6	2	4	9	5
松本	5	7	3	2	6

ここで各能力項目の順位とマネジャー優秀度の順位との“ズレ”(順位の差のこと)を出します。内山であれば優秀度が8位でリーダーシップが4位ですので、リーダーシップのズレは4となります。

そのうえでこのズレを能力ごとに足し上げます。

「ズレの合計が小さい」ということは、マネジャー優秀度が高いほどその能力が高い、低いほど能力が低いという「関係の大きさ」を表わしています。

内山のマネジャー優秀度は8位で
リーダーシップは4位だからズレは4

	リーダーシップ	コミュニケーション力	計画力	問題解決力
内山	4	0	2	2
高橋	1	3	0	4
木村	4	3	8	7
山田	5	1	4	2
佐藤	7	1	5	1
田中	6	3	1	3
鈴木	2	1	0	1
村田	7	2	0	4
伊東	4	2	3	1
松本	2	2	3	1
ズレの合計	42	18	26	26

松本のマネジャー
優秀度は5位
問題解決力6位だから
ズレは1

この表からわかることは、マネジャーの優秀度と「一番大きな関係がある能力」はコミュニケーション力ということになります。正確にいうと、この順位を付けた宮本さんはマネジャーの優秀度に一番関係のあるものをコミュニケーション力と考えていることになります。このズレが先ほどの勘を説明する“数字”です。

統計学では「2つのものの間に、片方が大きいと片方も大きい」という関係を相関、この相関の大きさを表わすもの(先ほどのズレの合計にあたるもの)を相関係数といいます。相関係数は先ほどの標準偏差と同様にエクセルなどで計算できます。しかしこれも計算過程がブラックボックス(計算式が極めて複雑)なので、まわりと共感できません。

上のように勘とそのプロセスを説明すれば、少なくともまわりはこのやり方(順位を出してズレを見る)には同意してくれると思います。もし反論するなら「ではどんなやり方があるのか」を聞き、それが良いやり方ならそれを使えば問題ありません。

相手とやり方に合意できれば、あとは「順位」だけが議論の焦点となります。相手と意見が合わなくてもどこが違うのかがはっきりと見えてきます。

この方法を私は色々なケースでやってきましたが、意外に付ける人によって順位の結果はあまり変わりません。

その結果に合意できればそれが共感です。

知を2つに分ける

特定の人が特定の仕事をうまくできるように持っている情報をナレッジといいます。ナレッジを日本語に直訳すると「知識」ですが、少しニュアンスが違うので、ここでは「知」と表現します。数字を使って「知」を伝えていく技術について考えてみましょう。

F社は親会社であるZ社の人材育成部門が分離独立してできた会社であり、教育をはじめとして人事アセスメント、組織再編成コンサルティングなどさまざまな人材サービスを行っている。設立当初はZ社およびその関連会社からの受注が大半であったが、その後多くのセールスマンを雇い、さまざまな会社からの仕事を受けるようになり、業績は急速に拡大していった。

しかしここ数年でライバル会社が増え、一方で多くの企業が教育費用をカットしていく中でマーケットは縮小傾向となり、業績は伸び悩んでいた。

この業績低迷の中でF社のセールスマンは2極分化していった。「売れるセールスマン」と「売れないセールスマン」である。売れるセールスマンは他社から仕事をどんどんリプレースして新規顧客を開拓しているのに対して、売れないセールスマンはまったくといっていいほど受注が取れない状態であった。中村はF社に入って10年目の女性セールスマンである。中村は先輩から特にコーチを受けたわけではないのだが、3年くらい前から何かに目覚めたように注文が取れるようになり、今やF社のトップセールスマンへと成長していた。

中村の上司である山下営業部長は不思議だった。「中村が顧客にセールスしている姿は見たことないが、一体どうやって注文を取ってるのだろう。商品知識やコミュニケーション力が特に高いわけではない。おそらくセールスノウハウのようなものをいつの間にか身につけたんだらう。この彼女のセールスノウハウを他のセールスマンへ何とか伝えたい。だからといってセールスマン1人ひとりを彼女に同行させるわけにはいかない。それより何より、中村よりベテランの男性セールスマンに、彼女からセールスを学べというわけにもいかない。」

知は2つに分けることができます。1つは形式知とよばれるもので、その人が持っていることが外からわかるものです。例えば上のセールスの例で言えば「教育サービスという商品や顧客に関する“知識”を持っている」、「話す“能力”が高い」といったものです。

もう1つは暗黙知とよばれるもので、その人がどんなものを持っているのかが、外からはうかがいしれないものです。中村さんは結果として多くの注文を取っているのですが、山下部長が予想しているようにおそらく“知識”や“能力”の他に、外からはよくわからない何か情報を持っているのでしょう。これが部長の言っているノウハウです。

特定の人を持っているこのノウハウという“知”を、まわりに伝えていくのは極めて難しく、多くの企業で悩んでいることです。そしてOJT(On the Job Training: 仕事をやりながら教育)、マニュアルという2つの方法しか思いついていません。しかしOJTをやろうとしてもケースの山下部長が悩んでいるように難しいことも多く、またその効率も悪いといえます。だからといってマニュアルではやり方を伝えることはできても、セールスのコツなどのノウハウを伝えるのは何だか難しそうです。

この知を伝えるマニュアルに“数字”を活用するとその“伝わり度”がぐっと高まります。

山下部長「中村さん。あなたは我社のトップセールスマンといってよい。あなたの次の仕事はあなたのセールスノウハウを全社に伝えていくことだ。1人ひとり手とり足とり教えていくのではなく、あなたのノウハウを一気に伝えて、我社のセールス全体を変えて欲しい。まずはあなたの仕事のとらえ方をマニュアル化してくれないか。仕事のやり方ではなく、仕事の見方のようなものだ」

この知を伝えるための数字活用は3つのステップから成ります。

第1ステップは仕事を分解して構造化することです。ノウハウはセールスという仕事全体にあるのではなく、セールスを構成している個々の仕事にあるはずで、だからセールスという仕事を分解していきます。

仕事を分解する時は2つの次元から考えます。次元とは方向のことです。たて、横、深さといったもので、これで3次元です。ここではたて、横という2次元で分解します。

まずは仕事を横方向に分解し、順番という数字を付けます。1、2、3、4、5、6の順に仕事をやるという意味であり、フローです。

番号をふれば位置づけ、目的がわかる

番号をふれば位置づけ、目的がわかる

次はたて方向であり、上の1～6までのそれぞれの仕事をさらに細かく分解していくものです。この分解した各仕事に××ページでやったように次のような番号を振ります。

「1-2」(類似顧客の状況調査)の「1」は1(顧客へのアプローチ)の仕事の一部ということの意味し、「1-2」の「2」は「1」の中の2番目の仕事ということの意味します。

そのうえで末端の仕事(1-1-1、1-1-2...)ごとに、そのやり方を書いていきます。これは一般に言われるマニュアルそのものです。つまり先ほどの図はマニュアルの目次となります。

「1-1-1 Webサイト調査」の1-1-1は順番(最初にやる)とともに、仕事の位置づけや目的(「1. 顧客へのアプローチ」のためにやる)を表わしており、各仕事の具体的なやり方よりもっと大切なノウハウといえます。よく「君は仕事をできることはできるが、やる意味がわかっていない」と言いますが、この“意味”にあたるものが1-1-1という数字なのです。

中村は自らのセールスという仕事を振り返ってみて、2次元でセールスの仕事を自分なりに分解してみた。そのうえで、各仕事のやり方をマニュアルとしてまとめてみた。

山下部長「このマニュアルを作ってみて、どう思った？」

中村「よく考えたらセールスって本当に色々な仕事から成り立っているのですね。意識しないでやっていたけど」

山下部長「そうだよなあ。調査、インタビュー、提案書作り、プレゼンテーション、クロージング…と本当に色々な仕事があるよなあ。これらの仕事をどう感じているかも教えてもらえるか」

中村「“感じ”ってどういう意味ですか」

山下部長「フィーリングだよ。例えばこの仕事はやさしい、この仕事は難しいといったものだよ」

知のデジタル化の第2ステップは「その人の仕事へのフィーリング」を数字で表わすことです。この数字は「割合」、「構成比」といったものがその中心です。

「割合」とは例えば山下部長の最後の話にある難易度といったものです。分解された仕事について難易度を10点法、100点法などで評価します。何点法にするかはその人の感覚、つまり何点法が自分にフィットしているかです。どの単位に評価していくのかもケースバイケースですが、もっとも階層の高いレベル(1. 2. 3. …)あたりで付けるのがノーマルです。

例えば難易度を100点法で付けるなら「1. 顧客へのアプローチ方法検討⇒20点」、「2. 顧客へのニーズインタビュー⇒80点」、「3. ニーズ解決策の検討⇒70点」、「4. 解決策の顧客へのプレゼンテーション⇒50点」、「5. クロージング⇒100点」、「6. 顧客へのサービス状況のフォロー⇒40点」といった感じです。つまり「クロージング」がもっとも難しく、「顧客へのアプローチ方法検討」よりも「5倍難しい」ということを表わしています。これが中村さんのフィーリングという知です。

上のセールスの例でいえば難易度の他に、「度合」としては次のようなものが考えられます。

- ・柔軟度・・・仕事のやり方をどれだけ標準化できるか。「ファーストフード店のように完全にマニュアル化できる⇒0」、「各自がその場に応じて自分流でやるしかない⇒100」
- ・危険度・・・その仕事が失敗して先へ進めなくなる危険がどれくらいあるか。この点数が高い仕事は注意して慎重にやる必要がある。
- ・ストレス度・・・自らの意思だけでは進めていけない仕事は点数が高く、逆に自分の意思で進めていけるもの(ストレスが小さい)は低い。
- ・やりがい度・・・その仕事をやっている時、やりがいを感じるものは点数が高い。

もう1つの「構成比」とはその仕事がどういう要素から成り、どれくらいのバランスとなっているかを表わすものです。全体を100としてこの構成を数字で表わします。このケースでいえば「話す」、「聞く」、「考える」、「書く」、「調べる」といった基本動作の構成比が考えられます。下図で「2. 顧客へのニーズインタビュー」はそれぞれ10、40、20、20、10、のバランスで仕事を行うということを意味しています。

仕事	難易度	柔軟度	危険度	ストレス度	やりがい度	基本構成				
						話す	聞く	考える	書く	調べる
1. 顧客へのアプローチ方法検討	20	10	0	0	80	0	10	60	20	10
2. 顧客へのニーズインタビュー	80	50	90	100	50	10	40	20	20	10
3. ニーズ解決策の検討	70	90	70	60	100	0	10	50	30	10
4. 解決策の顧客へのプレゼンテーション	50	40	50	70	80	30	40	20	0	10
5. クロージング	100	90	90	90	90	30	30	20	0	20
6. 顧客へのサービス状況のフォロー	40	20	70	50	20	10	60	10	10	10

中村は各仕事について度合、構成比といった数字を入れて部長の所へ持っていった。山下部長「そうか、君はプレゼンテーションを“人の話を聞く場”と考えていたんだ。それにプレゼンテーションよりインタビューのほうが顧客に嫌われる可能性が高いと思っていたんだ。この他にもセールスという仕事のコツのようなものはないか。あなたがセールスマンを育てるなら、どこにポイントを置くだろうかと考えてみてくれ」

第3ステップはフィーリングの一部ともいえますが、仕事のコツを数字で表わします。これも度合、構成比といった形で表わすことができます。このケースで考えれば次のようなものが考えられます。

- ・力の入れ具合…どの仕事に力を入れるのか、どこに気持ちを集中させるのか、といったもの。点数が高い仕事に時間を割いて力を入れると、「セールスがうまく行く」ということを表わす。
- ・顧客とのリープさ…顧客との折衝で「押す」か「引く」かということ。「リープさ」なので「相手の言うとおりにする」というものが100。
- ・スピードと品質…仕事の“スピード”を大事にするか、仕事の出来ばえという“品質”を大事にするか。100の構成比で表わす。「スピード対品質=50:50」なら同じくらいに、「20:80」なら品質に気持ちの80%を持っていく感じ。
- ・準備、実行、整理のバランス…仕事の準備、実行、整理のバランス。同じく100の構成比で表わす。
- ・協力度…自らだけでやる仕事、まわりの協力を得る仕事の割合を表わす

仕事	力の入れ 具合	顧客との リープさ	スピードと品質の バランス		準備・実行・整理のバランス			協力度	
			スピード	品質	準備	実行	整理	自力	協力
1. 顧客へのアプローチ方法検討	40	—	70	30	80	10	10	40	60
2. 顧客へのニーズインタビュー	80	70	50	50	30	20	50	80	20
3. ニーズ解決策の検討	100	20	10	90	—	80	20	60	40
4. 解決策の顧客へのプレゼンテーション	60	40	40	60	50	20	30	70	30
5. クロージング	70	100	30	70	30	30	40	80	20
6. 顧客へのサービス状況のフォロー	60	10	60	40	10	40	50	60	40

知を数字で表わすと、その数字が知にジャストフィットしていないとしても形になって見えてきます。知を「数字にする」か「数字にしない」かといえ、誰がどう考えても「数字にする」が答えでしょう。

決はプロセスや理由が大切

ビジネスにおいて意思決定というのは大切な仕事です。右へ行くか、左へ行くかという“決”です。そしてビジネスにおいては「自分で決めて自分でそれを実行する」ということは少なく、自分で決めたことをまわりの人と一緒に実行したり、人に実行してもらったりということの方が多いいえます。

こういったパターンの決で大切なことは、「決めたこと」ではなく、「どうやって決めたか」、「なぜ決めたのか」というプロセスや理由です。これをまわりの人に伝え、共感してもらい、そのうえで実行してもらわなくてはなりません。ここにも数字が生きてきます。

G社は大都市圏にスーパーマーケットを20店展開している小売業である。

各店舗の目標は売上高であり、期初に各店長が販売本部と調整して年間目標を決めている。ライバル店との価格競争、コンビニのスーパー化などG社の経営環境は厳しく、ここ数年売上高は落ち込んでいる。そのため各店舗とも目標達成が厳しく、店長自身も必死になって販売活動を行っている。

高橋はG社へ入社し、10年間は店舗で働いていたが、今は店舗を管理、支援する販売本部で各店舗のプロモーション支援を担当している。

プロモーション予算は期初に総枠が決められ、販売本部がこの費用の具体的な使い道を決めている。高橋はプロモーションのうち、各店舗が行う特売などのイベントを主に担当している。イベントは全店一斉で販売本部主導で行うものの他、各店舗が商圈の状況に合わせて随時行うものもある。

今、高橋はこのイベント予算をどう使っていくかを検討している。各店舗からはすでにイベント案が出ていたが、店舗イベント予算は前年比90%で組まれており、無論全部実施できるわけではない。

店長たちは本部がプロモーション費用を持つこともあり、何とかイベント予算を獲得しようと、高橋の所にさまざまな資料をメールで送ってくる。

「一体どうやって決めたらいいんだ。どう決めたら店長は納得してくれるんだ。店長は皆先輩だし、カットすれば文句言われるだろうし、いやだなあ」

高橋さんが意思決定した“結果”(××店でイベントを実施)をすべての店長に納得してもらうことは不可能に近いといえます。イベント実施を却下された店長はどんな理由であっても納得しないと思います。だからといって「有無を言わず決める」といったことは、高橋さんのように伝える相手が先輩なら(いつ自分の上司になるかわかりません)できません。と言うよりもそれができるくらいなら悩みません。

意思決定するには“ものさし”が必要です。いくつかの案の中から選ぶ場合なら、その案を「どうやって評価するか」という評価基準です。

各店長には「どの案を採用するか」という結果を伝える前に、この“ものさし”に納得してもらうことです。これが「決を伝える」時の基本です。

高橋さんのケースのように、意思決定の目的がはっきりしている時はROIという数字をものさしとして使います。ROIとはReturn On Investmentの略でI(投資)の上にR(リターン)が乗っている $\left(\frac{R}{I}\right)$ ということです。

つまりRをIで割るということです。日本語では投資対効果、費用対効果といった表現になります。

このROIが大きい案を採用しようという考え方です。

まずはIですが、その案につき込むものを何とか数字で表わします。基本的にはカネ、ヒト、モノ…といったものです。ROIは割り算ですので、RとIの単位が違ってても(Rが“円”でIが“人”でも)構いません。ただビジネスにおいてはカネ、つまり単位を円で表わすと伝わりやすいといえます。

このケースではIはすっきりしています。各イベントに必要なカネ(円)です。

一方Rはその案の実行によって得られるものです。これも何とか円で表わすようにします。

このケースなら、そのイベントを行うことによって「増える売上」でしょう。

そう考えれば高橋さんの行動は次のようになります。

まず「店舗イベントはROIの高いものから順に行い、予算枠に達した所でやめる」ということに各店長の合意を得ます。これに店長は反対することはできないと思います。そのうえで各店舗が実施したいイベントについては、店長にその費用と期待される売上増加額を提出してもらいます。

仮に店長がイベントをやりたくて売上増加額を“大き目”に見積もれば、その店舗の売上目標という達成すべきバーが上がることになります。だから各店長はそのバランスを考えながらイベント予算を要求することになります。「このカネをかけて売上がどれくらい伸びるか」を考えることです。これがROIの感覚です。

ROIはこのような予算などのカネ、ヒト、モノの配分だけでなく、目的のはっきりした案の選定には使うことができます。つまりその案に求められるもの(これがR)がはっきりしている時です。

しかし各案に求められる“ものさし”が複数ある時は、こう単純にはいきません。

H社を中心とする企業グループは住宅建設、不動産業などを行う総合住宅サービス業である。H社グループでは既存事業の伸び悩みが深刻な経営テーマであり、3年前にH社およびグループ企業から若手を集めて新規事業プロジェクトを作っていた。メンバーはリーダーを除き現在の仕事をもちながらの参加であった。

加藤はこのプロジェクトの初代リーダーとして3年間新規事業開発に専念してきた。そしてこの3年間の検討の結果生まれた介護事業に専任するため、プロジェクトリーダーを退任することになった。

加藤はH社人事部長から次のプロジェクトリーダーを、プロジェクトメンバーから指名するように言われた。新規事業開発に専任できるプロジェクトリーダーは、多くのプロジェクトメンバーが望んでいるポストであった。

加藤は悩んでいた。

「プロジェクトメンバーの中からリーダーを選ぶんだから、皆が納得してくれる人を選びたいなあ。候補としては山本、竹田、鈴木の3名だな。しかし甲乙付けがたい」

「ところでこのプロジェクトリーダーに求められるものって何だろう。やっぱり仕事が仕事だけにマーケティングに関してのことかなあ。マーケティングセンスみたいなもの、マーケットを見る目のようなものかなあ。これは山本が一番だ。でも竹田はマーケティングのことをよく知っていてまわりのメンバーから尊敬されている。いや世にない全く新しい事業を考えるのがベストだろうから、現状を否定してアイデアを出せる創造力も大切だ。これだと鈴木かなあ。しかしリーダーなんだからリーダーシップも大切だ。これは3人ともリーダーをやってないので何とも言えないけど、直感的には鈴木だろう。でも鈴木はまわりを引っ張るのはいいけど、チームワークに問題がある。よくまわりとぶつかっていた。考えてみればメンバーは皆違う部門でチームワークを保つのはすごく難しい。私はいつもこれに悩んでいた。リーダーはメンバーが力を発揮できるようにチームワークを意識することが一番大切なのもかもしれない。ああそうだ。リーダーやっている時って随分レポートを書かされたなあ。だから表現力が必要だし、皆の意見や情報を整理しなくちゃならないから論理性も必要だ。」

加藤さんの悩みはつきません。このままでは皆が納得できる人選どころか、加藤さんが1人を選ぶことさえ難しそうです。

加藤さんの思考の問題点は2つのことを一度に考えているからです。それは“ものさしの選定”と“評価”です。リーダーを選ぶ基準と、その基準に基づいてリーダーを選ぶという2つのことをはっきりと分けることです。

まずはリーダーを選ぶ“ものさし”です。加藤さんはマーケティングセンス、マーケティング知識、創造力、リーダーシップ、チームワーク、表現力、論理性という7つのことを考えています。そしてその中の「どれが大切か」を考えています。この「大切さ」という重みは××ページで述べたように数字で表わします。3点法、5点法、10点法あたりが考えられますが、どれを使うかはものさしを決める人（この場合は加藤さん）の感性です。ここでは10点法で評価してみましょう。マーケティングセンス9点、マーケティング知識6点、創造力6点、リーダーシップ8点、チームワーク10点、表現力5点、論理性6点といった重みです。これは「チームワークがリーダーにとってもっとも大切なもの」ということを意味しています。

ものさしを決めたら、最終決定者である人事部長に合意を得ます。この“項目”と“重み”が加藤さんが描くプロジェクトリーダー像であり、この像のすり合わせを人事部長と行い、場合によっては修正します。

重みと評価をかけ算する

そのうえでリーダー候補となっている3人を7つのものさしを使って評価します。これも10点法にしてみましょう。「山本さんはマーケティングセンス9点、マーケティング知識6点、創造力6点、…」。

次にその重みと評価点をかけ算します。重みが大きくて評価点の高い人の点が大きく出てくることになります。そのうえで各人の合計点を出します。

ものさし	山本				竹田			鈴木		
	重み	評価点	重み ×評価点	コメント	評価点	重み ×評価点	コメント	評価点	重み ×評価点	コメント
マーケティング センス	9	9	81	マーケットを見る目 は鋭い	8	72	マーケットを見る目 はやや競争志向が 強いが、鋭いもの を持っている	8	72	やや粗っぽい がマーケットを見る 目はユニークでおも しろい
マーケティング 知識	6	6	36	マーケティングの実 践事例についてや や勉強不足	9	54	マーケティングに関 してはよく学習し、 知識を身につけてい る	4	24	マーケティングに関 する基本的知識が 弱い
創造力	6	6	36	アイデアは出るが、 今1つキレがない	7	42	アイデアは持っている が、まわりが出し てから出すことが多 い	9	54	アイデアはよく出 てキレがある
リーダーシップ	8	8	64	リーダーとしての資 質はあるが、少し クールな点が気にな る	8	64	協調型のリーダシ ップをよく取っている	9	72	やや強すぎる感 があるが、常に主導 型リーダーシップを 取っている
チームワーク	10	6	60	メンバーの意見を聞 かず自分の意見を 優先させてしまうこ とも多い	10	100	いつもチームワーク を意識し、メンバー から信頼されている	5	50	チームワークを乱す わけではないが、 チームから浮いてし まうことがある
表現力	5	7	35	文書は書けるが今1 つその真意が伝わ らないこともある	8	40	文書はわかりやすく 書くことができる	8	40	ストレートな表現で あるが、文書から気 持ちはよく伝わって くる
論理性	6	10	60	情報を整理する力 が高い	8	48	少し時間はかかる が、情報を整理する ことができる	6	36	情報を整理する力 がやや弱い
合計点	372				420			348		

加藤さんが自分の考えたものさしでこの3人を評価した結果が、372、420、348という数字です。この結果から加藤さんは竹田さんをリーダーに推薦することになります。そして人事部長とは選んだ対象(竹田さん)ではなく、選んだ理由である各人の評価について合意します。

こうして竹田さんが選ばれば、竹田さんだけでなく山本さん、鈴木さんにも「なぜ竹田さんを選んだのか」をこの表で説明します。

この説明で大切なのは合計点ではなく、“評価項目”と“重み”という“ものさし”です。これに納得してもらうようにします。一方評価点自体は加藤さんの意見です。山本さん、鈴木さんとは意見の合わない所もあるでしょうが、これはプロジェクトリーダーとしての加藤さんの仕事ですから、加藤さんの意見が優先されます。このことに納得してもらいます。

この2つの納得が加藤さんの決への共感です。

最後は情報が不安定な中での意思決定について考えます。

I社は生鮮品および生鮮加工品を取り扱う商社である。

I社にとって年末のお歳暮商戦が当期の業績に大きな影響を与える。I社のお歳暮向け主力商品Pは、Q国から一括買付けを行っている。Pはある程度の需要は堅いのだが、どこまで伸びるかは年によって大きく違う。百貨店などの歳暮売り場にPとバッティングする商品がどれだけ並ぶかでその売れ行きが動く。

I社でPを担当しているバイヤー(購買担当)の山口は悩んでいた。Pの買付けロットは1000個単位であり、今シーズンの買付けを1000個、2000個、3000個のどれにするかである。「どうしよう。何個売れるかはよくわからない。1000個しか買わないで需要がそれを超えたらもったいないし、3000個買って大量に残ったら在庫コスト、処分コストで大損だ。2000個では中途半端な気がするし…」

「将来の状況がわからない中で意思決定を行わざるを得ず、しばらくして状況が確定し、その意思決定の良否が出る」というシーンはよくあります。こういったシーンにおいて、組織で働いているビジネスマンは自らの意思だけで「エイヤ」と決められないことがほとんどです。

この時先ほどの意思決定同様に決めた案を提示すれば、必ず上司から「なぜその案に決めたのか？」と聞かれます。逆にこの「なぜ決めたか」を上司と共感できれば、その結果が「吉と出よう」と「凶と出よう」とあまり問題はありません。上司と「こうしよう」と共感したのですから。

もし状況判断について上司と合意できるなら、その状況を想定して意思決定をすればOKです。そして今まで述べたROIや「重み×評価」を使うことができます。この例で言えば「何個ぐらい売れるか」について、合意できればそれに則って意思決定します。

最悪と最良を考える

しかしこれが全くできないこともあります。それが今回のテーマです。こんな時は次のように考えていきます。

まずはそれぞれの案で最悪、最良のケースを考えて結果を予測します。この例ですと1000個、2000個、3000個で買付けをした場合で、それぞれ最悪、最良の時にどのようなもうけとなるかを計算してみます。ただしこういった場合、機会損失というものを考える必要があります。「1000個しか買わないで1200個の需要があったら、商品さえあればあと200個売れた。1個あたりの“もうけ”は1000円なのであと20万円稼げた。1000個売って200万円のもうけがあるのなら、この20万円を差し引いて180万円のもうけとする」と考えます。

さらにその最悪、最良のケースの平均をとります。

「Pの需要は最小で500個、最大で3000個ぐらいだろう。1000個買付けだと、最悪のケースは3000個、最良のケースは無論1000個ジャストだな。2000個買付けだと最悪は500個、最良は2000個だな。3000個の買付けだと最悪は500個、最良は3000個か、これでもうけを計算してみよう」

結果は次のようになりました

買付け個数	最悪のケース	最良のケース	平均
1000個	△100万円	100万円	0
2000個	△130万円	200万円	35万円
3000個	△250万円	300万円	25万円

250万円の損

さあここまで整理してどの案を取るかです。上のようになったのならどれをとってもおかしくない状況です。だからプロのバイヤーの山口さんでさえ悩んでいるのです。

そうなると思決定するためには1つのことが必要となります。それが意思決定の基準です。言い方を変えるとどのケースを想定するかです。最悪のケースか、最良のケースか、平均か、といったものです。つまり3つの決定基準があります。

1つは最悪のケースを想定して意思決定するもので、マキシミン(Maximin)基準といいます。最悪のケースでのもうけが一番大きい案(損が一番小さい案)を選ぶというものです。最悪のケースは1000個で△100万円、2000個で△130万円、3000個で△250万円ですので、選ばれるのは1000個買付けとなります。言ってみれば、消極的で悲観的な決定です。まわりに「なぜ『1000個買付けにするのか』と聞かれれば「最悪のケースでもダメージが小さいから」と答えます。

2つ目は最良のケースを想定するものでマキシマックス(Maximax)基準といいます。最大の中の最大という意味です。言ってみれば楽観的な「行け行けGoGo的な決定」です。この場合は1000個、2000個、3000個であれば、もうけが100万円、200万円、300万円ですので3000個買付けが選ばれます。「なぜ」と聞かれたら、「最大のもうけ300万円を取りに行きましょう」と答えます。

3つ目は平均を取るものでラプラス基準(ラプラスという人が言い出したので)といいます。この場合平均が最も高い2000個買付けが選ばれます。常識的で平均的な意思決定です。「なぜ」と聞かれたら「平均してこの案がもうけが大きい」と答えます。

もう気づいたと思います。先行きが不確実な中での意思決定を相手に伝える時は「決めたこと」よりも「決めた基準」が大切であり、この基準に共感を得ることです。

情は段階で表す

自らの感情(これを情と表現します)を相手に伝え、共感を得るのは難しいことです。

情は人間の心の中であって、目に見えないので数字にはできないと思いがちです。しかし数字に出来ないほどもやっとしたものに共感などできるはずもありません。逆に言えば数字にさえできれば、その数字について話し合い、まわりと共感できそうです。

情を数字にする基本は“段階”です。地震の揺れを表わす“震度”はこの段階です。マグニチュードは地震のエネルギーの大きさがベースですが、震度はその地震を「人間がどれくらい大きさに感じたか」という情がベースです。こうすることで震度4といえ、その地震にあわない人でも「その地域の人はずいぶん揺れを感じたんだなあ」という情が伝わります。

段階は情の種類によって異なりますが、これまでやって来たように3段階、5段階、10段階あたりが人間の感覚と合います。

例によってまずは要素を考える

J社はアパレル会社であり、婦人ものを中心に衣料の企画、販売をしている。販売は量販店を通して行うものもあるが、基本的には直営店50店による販売である。

J社では現在販売会議が開かれている。

「どうも最近直営店の売上が落ち込んでいる」

「この所の不景気で消費者の財布のヒモがしまってるんでしょう」

「でも量販店での売れ行きはそれほど悪くないぞ」

「顧客のショッピングスタイルが変わったのかなあ」

「店舗の販売力が落ちたんじゃないか」

「というよりも店舗への顧客満足度が落ちてるんだらう」

「そうだとすてもどうすればいいんだ」

現代の多くの企業では「顧客満足度の向上」が経営テーマとなっています。顧客満足度という情は満足の“度合い”なのですから、どうやって計算するかを決めて、きちんと数字に表わすべきです。そうしないと上の会議のように「なぜ顧客満足度が落ちているのか」、「どういう手を打つべきなのか」がわからないだけでなく、そもそも顧客満足度とは何かが共感されず、話の焦点が合いません。

顧客満足度のデジタル化の第一歩は、例によって満足度がどんな要素から構成されているかを考えることです。

「顧客満足度ってどんな要素から成り立っているんだろう」

「店なんだから品揃えと価格だろう」

「いやまだまだあるわ。買物なんだからワクワク感っていうか、楽しさっていうか、店のムードみたいなものもあるでしょう」

「店員の接客にもよるだろう。店員の感じの良さ、商品知識によって店のイメージはだいぶ違うだろう」

「陳列もあるよなあ。品物が探しやすだけでなく、マネキンで着こなしの提案もしてほしいよなあ」

話していくうちに品揃え、価格、ムード、接客、陳列の5つで共感されました。

顧客満足度を数字で評価してもらおう

「この5つの項目の満足度をどうやって調べる？顧客の気持なんだから聞くしかないな」
「いちいちインタビューするのも大変だし、そもそも面と向かって『満足していますか』と聞いて本音が出るかなあ」

「やっぱりアンケートだろう。ラッピングしている間に買ってくれた人にアンケートに答えてもらったら」

「いや来店したのに買ってくれなかった人の気持の方が大切だろう。来店客全員にアンケート用紙を配って、答えてくれた人にはその場でくじを引いてもらってクーポン券でも出したら」

「よしこれを全店で1ヶ月やってみよう」

顧客満足度という情を調べるなら(顧客から伝えてもらうなら)、その情を聞くしかありません。多くの人から情を聞くのですから、その結果を集計、分析ができるように数字で表わすことが必要です。そしてその数字は先ほど述べたように段階です。

このアンケートには色々な人が答えます。だから答える人に合わせて段階を決めるというわけにはいきません。細かすぎず、粗すぎずで、平均的な5段階を選択してみます。

「大満足、満足、まあまあ、やや不満、不満」といった感じです。これを先ほどの5つの項目および店全体の満足度について評価していきます。

調査の結果は以下のとおりでした(例によって説明上、顧客数を10人と少なくしています)。

顧客 No.	品揃え	価格	ムード	接客	陳列	店全体の評価
1	3	2	5	5	4	5
2	3	4	4	2	4	2
3	4	4	5	3	4	4
4	4	2	3	1	3	1
5	2	2	3	3	3	3
6	4	2	5	5	4	5
7	2	3	2	2	3	2
8	4	4	2	4	3	3
9	3	2	3	5	3	4
10	5	4	4	4	4	4
平均	3.4	2.9	3.6	3.4	3.5	3.3

図表1 調査結果

満足度に影響が大きいものは何か

満足度に影響が大きいものは何か

「価格が最低で2.9か。まあ量販店と違ってうちのような店で価格に満足というわけにはいかないよなあ。しかし、あとは似たようなものだな。そうなると何から手をつければいいんだ。この結果を見てもお客の気持が伝わってこないなあ」

こんな時は原点に戻ってみましょう。J社は顧客満足度を高めることを考えているはずですが。この顧客満足度に用いるものが「店全体の評価」です。この評価がどうやってなされたかを知るために、5つの項目についても聞いています。それなら店に対する顧客満足度(全体評価)に5つの項目がどれくらい影響を与えているかを考えればよいはずですが。

どこかで同じようなことをやりませんでしたか？そうです。××ページのマネジャーの優秀度と能力の関係です。

この時と同じようにズレを使って「その項目の評価が上がれば顧客満足度が上がるもの」を探すことです。

まずは全体評価と各項目の評価のズレを計算してみましょう。これが小さい項目ほど顧客満足度(全体評価)に与える影響が大きいといえます。

No.	品揃え	価格	ムード	接客	陳列
1	2	3	0	0	1
2	1	2	2	0	2
3	0	0	1	1	0
4	3	1	2	0	2
5	1	1	0	0	0
6	1	3	0	0	1
7	0	1	0	0	1
8	1	1	1	1	0
9	1	2	1	1	1
10	1	0	0	0	0
合計	11	14	7	3	8

図表2 全体評価とのズレ

「顧客満足度に影響が大きいのは接客、ムード、陳列、品揃え、価格の順か。意外だなあ。価格はあまり満足度に影響を与えてないんだな。しかしよく考えてみれば『安さ』を求めてうちの店に来るはずなものなあ。接客が一番とはびっくりだなあ。でも接客がポイントなら接客マニュアルが悪いのか、やっている人間が悪いのか考えないと手は打てないなあ」

もしJ社の接客マニュアルが悪いなら、すべてのお客様に対して評価が悪いはずですし、やる人によって違うならその評価は分かれているはずです。もうわかると思います。××ページのブレを見ればよいことになります。

平均3.4で評価が3 (図表1)

No.	品揃え	価格	ムード	接客	陳列
1	0.7	0.9	1.4	1.6	0.5
2	0.4	1.1	0.4	1.4	0.5
3	0.6	1.1	1.4	0.4	0.5
4	0.6	0.9	0.6	2.4	0.5
5	1.4	0.9	0.6	0.4	0.5
6	0.6	0.9	1.4	1.6	0.5
7	1.4	0.1	1.6	1.4	0.5
8	0.6	1.1	1.6	0.6	0.5
9	0.4	0.9	0.6	1.6	0.5
10	1.6	1.1	0.4	0.6	0.5
ブレの平均	0.8	0.9	1.0	1.2	0.5

図表3 平均からのブレ

「接客はブレが大きい。ということは顧客によって接客を受けた印象が違うということか。店員によってサービスが違うのかなあ。それとも店の教育かなあ。店舗別に接客評価の平均をとってみよう」(店舗別の表は省略)

「なんだ店によってこんなに接客の評価が違うのか。この平均点が低い店の店長を集めて教育を徹底させよう」

「ムードと陳列はほぼ満足度に与える影響は同じだ(図表2のズレの合計がムードは7、陳列は8)。だけどムードの方がブレが大きいぞ(図表3のブレの平均がムードは1.0、陳列は0.5)。でもムードは店によって変わらないはずだし…」

同じムードでブレが出るというのは、同じムードに接してもそれを「良いムード」と感じている人もいれば「悪いムード」と感じる人もいるということです。「好き、きれい」という情です。

「ムードは人によって受け取り方が違うのか。だけど1人1人の気持ちに合わせるわけにはいかないなあ。そうか店舗別のムードの平均を見て、低い店のムードを変えていけばよいのか。同じムードなのに点数が低いというのはその来店客に合っていないんだろう。点数の低かった店長にどうすればよいかを考えさせよう。その商圈の顧客に合った店づくりだな」

「陳列のブレが小さいということは、この満足度を上げるには全店舗で陳列の仕方を見直す必要があるなあ。それは我々本部の仕事だな。実際に我々が店に行って買物をしてみよう。そして自分の買物感覚とともに、まわりの顧客がどう買っているか、買いづらそうにしていないかをチェックしてみよう」

情についてもう1つチャレンジしてみましょう。

木下は食品メーカーのマーケティング部商品開発チームに所属している。

木下は商品開発会議に、「朝食向けレンジで温めて食べるカレーそば」というものを提案した。ターゲットは20代の独身男性である。会議では、木下が25才とターゲットそのものということ、木下が自らの友人たちにこの商品の感想を聞いた結果が好感触だったことを受け、試作品作成のGOが出た。

木下は早速自社の商品開発研究室にコンセプトを提示し、試作品作成を依頼した。

1ヶ月後試作品が出来上がり、木下はこれを試食した。しかし自らが考えていた味とは異なるものであった。「何かちがう。これじゃ食べたいと思わない。でもこの微妙な味のちがいをどう伝えていいかわからない」

こんな時あなたならどうしますか？ここまで論理的に伝える技術を学んだあなたなら、そろそろ道が見えたはずです。

そうです。まずは味という「おいしさ」を構造化してみることです。

この末端の項目1つ1つに対して“おいしさ”を評価していきます。この場合プロの商品開発者ですので10段階で考えましょう。かつおだしなら「ちょうどよい」を5として、両側に“段階”をつけていきます。「かつお味が気持だけ強い」6、「かつお味がやや強い感じがする」7、「かつお味が舌に残っている」8、「かつお味しか感じなくなっている」9、「かつお味が強くて食べられない」10、逆に「かつお味が気持だけ弱い」4、「かつお味がやや弱い感じがする」3、「かつお味が弱い」2、「かつお味を全く感じない」1といったものです。

これを“ものさし”として自らの感覚を数字で伝えていくことです。

「私は『かつおだしは3、肉系だしは4、・・・』と感じる。」

そうすれば商品開発研究所のメンバーと議論（「いや私はかつおだしは3ではなく5だと感じる」）をすることができます。

数字にしていなければ「味にインパクトがあるよね」とか「もうちょっとピリっとしたいよね」と焦点が定まらない議論となってしまいます。

情を伝えていくときの基本は構造化して、その1つ1つの要素に段階という数字を付けていくことです。

危は身近な人が伝える

人間には将来起こりそうなトラブルに関して、それを予知する力があります。「何となく不安」、「いやな予感がする」といったものです。あなたも感じたことがあると思います。この不安、リスクと表現される人間の予知をここでは「危」と表現します。

ビジネスにおいて「危」を持っているのは、その「危」が起きる対象の“すぐ近く”にいる人です。そして現代企業ではこの人が感じた「危」を、組織全体へ伝え、共有していくことが強く求められています。

本書の最後のテーマは「危を伝え共感する技術」です。

K社はハム、ソーセージなどの食肉加工業として生まれ、現在ではさまざまな加工食品を製造・販売している。K社ではステーキハウス事業への進出を検討していたが、2年前に実験店として出した1号店が軌道に乗ったので、ここ3年間で20店舗を一気に展開することとした。

高橋はK社に10年前に入社し、6年間量販店向けセールスを担当してきたが、5年前の社内での新規事業アイデアコンテストでステーキハウスを提案し、社長賞を取った。そして実験店の店長として開設準備を含めて3年間必死になってやってきた。これが認められ、レストラン事業のマネジャーへと昇格することになり、店長を別の人へ引き継ぐことになった。店舗運営マニュアルは、店長時代から上司の指示で作っており、それをまとめる作業に入った。

これをやりながら高橋は不安になった。

「店舗運営はマニュアルどおりにやったからって、うまく行くわけじゃない。レストランでは何が起きるのかわからない。何となく不安だ。でもこれを次の店長や上司にどうやって説明したらいいんだ」

高橋さんはこの危を考え、まわりの人へ伝えていかななくてはなりません。それは危が対象の近くにいる人にしか感じられないだけでなく、危に対してどういう手を打つべきかを考えるのもその人が適任だからです。

「どうやって危とそれに対する手を伝えるか」をステップを追って説明しましょう。

危の具体的なシーンを挙げる

第1ステップは危の対象を考え、危を対象ごとに分類します。例えば顧客に関すること、店舗スタッフに関すること、料理に関すること、食材に関すること…といったものです。これは危のモレをできるだけなくし、危を整理することが目的です。対象を整理しておかないと危は混乱し、自分でも何を考えているかわからなくなってしまいます。

第2ステップは危を対象ごとに例によって構造化します。「顧客に関すること」なら「テーブルでのクレーム」、「支払いトラブル」、「予約トラブル」、…と分け、必要ならこれをさらに細かくします。「テーブルでのクレーム」なら「オーダーに関すること」、「料理の味に関すること」、「料理の品質に関すること」…といった形です。

第3ステップはその構造化された単位ごとに「危」のシーンを挙げていきます。ここでのポイントはできるだけ具体的に表現して、危を伝える相手はそのシーンを頭に描けるようにします。例えば「オーダーに関すること」なら「オーダーミス」という抽象的な表現ではなく、次のような具体的なシーンを挙げます。

- ・「頼んだのに来ない」というクレームが出る
- ・「頼んでいないものを出してそれを顧客が食べてしまう」
- ・「あとから来た人に先に料理が届いている」というクレームが出る

しかし「危」とは将来起きそうなトラブルであり、これを全部挙げることなど不可能です。だから危の列挙はどこかでやめなくてはなりません。

第4ステップは「もし列挙していないトラブルが起きたらどうするか」を考えることです。どうい
うトラブルかもわからないのに、手の打ちようなんてないと思うかもしれません。しかし危を構
造化していれば、その基本的対応策、というよりも対応のベクトルは考えることができるはず
です。

先ほどのテーブルでのクレームの中の「オーダーに関すること」で言えば、「オーダートラ
ブルでは、店側のまちがいのなのか、顧客のまちがいのかがはっきりしないことが多い。そ
れでもオーダーに関するクレームについてはすべて店側の責任として処理する。したがって
第一声は『申し訳ありません』である…」といったものです。

第5ステップでは危の重要度を考え、これを数字で表わします。

重要度には2つのものさしを使います。1つはその危が起きる可能性です。「きっと起きそう」、「起きるかもしれない」、「おそらく起きない」といった感覚を数字で表わします。自分で危を感じ、自分で処理してしまうならこの3段階くらいでもよいのですが、自らの危を相手に伝える時は5段階くらいが妥当といえます。人命に関する危険、会社の存続に関するトラブルなど非常にクリティカルな「危」を考える時には、10段階にしても構いません。

この5段階つまり1～5の数字の付け方はケースバイケースです。中村さんのように、その「危」が「よく起きる」タイプのものであれば、いわゆる「頻度」がその指標となります。つまり「1日に何回も起きそう」⇒5、「1日に1回くらい起きそう」⇒4、「10日に1回くらい起きそう」⇒3、「1ヶ月に1回くらい起きそう」⇒2、「めったに起きない」⇒1といった形で、きちんと数字の意味を定義して相手に伝えます。メーカーの不良品のようにあってはならない「危」を考えるなら、「起きて不思議ない」⇒5、「起きるかもしれない」⇒4、「起きる可能性が少しある」⇒3、「余程のことがない限り起きない」⇒2、「起きるケースは考えづらい」⇒1といった感じです。

2つ目の重要度のものさしは影響度です。その危が起きた時に受けるダメージの割合です。これはあらゆるケースで5段階がよいと思います。本来なら対象によらず影響度の評価基準は統一したいところですが、中村さんのように「危」を広く(顧客、店舗スタッフ、料理、食材、…)考えている時は対象ごとくらいに影響度を定義し、やはり相手にこの基準を伝えるようにします。

例えば「顧客に関すること」の影響度は、その危が起きた時「その顧客が今後來店しなくなるだけでなく、他の顧客への影響も極めて大きい」⇒5、「その顧客が今後來店しないだけでなく、他の顧客への影響もある」⇒4、「その顧客はおそらく今後來店しない」⇒3、「その顧客は今後來店しないかもしれない」⇒2、「不機嫌にはなるが今後來店しないとはいえない」⇒1といった感じです。

そして可能性、影響度という2つの点数をかけ合わせます。この評価点が危の「重要度」となります。この結果をまずエクセルなどを使って次のような表にします。

対象			内容	可能性 (A)	影響度 (B)	評価点 (A×B)
顧客	テーブルでの クレーム	オーダーに 関すること	「頼んだのに来ない」というクレームが出る	4	2	8
			頼んでいないものを出してそれを顧客が食べてしまう	3	1	3
			「あとから来た人に先に料理が届く」というクレームが出る	3	3	9
			「料理の間隔があきすぎる」というクレームが出る	2	4	8
		料理に関すること	「異物(髪の毛など)が入っている」というクレームが出る	2	5	10
			⋮			
			⋮			

第6ステップは「手を打つ」です。手を一度に考えることはできないので「危」1つ1つについて考えます。ここで大切なのは考える“順番”です。この順番は“評価点”の高いものからです。後から考える危は前の手が打ってあるとして考えていきます。

手は2つに分けて打ちます。1つは予防です。何らかの手を打つことでその危の可能性の点数が下がらないかを考えることです。基本的には可能性が高いものについてこの手を考えます。

もう1つは発生時対策です。その危の影響度を下げることができないかを考えるもので、基本的には影響度の高いものについて考えます。しかしこの発生時対策をなかなか打てないことも多くあります。その場合は可能性の点が小さくても、予防によって評価点を下げること考えます。

そのうえでその手を打つことで可能性、影響度、評価点がどう変化するかを考えます。これをまとめると次のような表になります。

対象			内容	対応前			対応		対応後		
				可能性 (A)	影響度 (B)	評価点 (A×B)	予防	発生時対策	可能性 (A)	影響度 (B)	重要度 (A×B)
顧客	テーブルでの クレーム	オーダーに 関すること	「頼んだのに来ない」というクレームが出る	4	2	8	オーダーテイカーが定期的にテーブルを回り、顧客に料理が届いているかを確認する	—	2	2	4
			頼んでいないものを出してそれを顧客が食べてしまう	3	1	3	配膳時に『料理名』を言ってから置く	—	2	1	2
			「あとから来た人に先に料理が届く」というクレームが出る	3	3	9	繁忙期でもキッチン側に伝票順に処理するよう徹底する	オーダーテイカーが料理の届け具合をチェックし、先に届いたものがあれば遅れた人に『申し訳ありません。すぐにお持ちします』と声をかける	2	2	4
			「料理の間隔があきすぎる」というクレームが出る	2	4	8	—	顧客にあやまり、キッチンに顧客にも聞こえるように催促する。あまりあく時はさっと出せるものを無料サービスする	2	2	4
		料理に關 すること	「異物(髪の毛など)が入っている」というクレームが出る	2	5	10	マニュアル通りやっているかを定期的にチェックする。ミーティングで5Sを徹底する	当該料金については無料にするとともにクーポン券を渡す	2	3	6
			⋮				⋮				
			⋮				⋮				

これが危を共感するイメージです。対象をよく知っている人が危を予感し、それをまわりの人に伝え、かつその危へどう対応していくかを危を感じた人が考えていくことです。

危の共感で大切なことは、危があることだけでなく危の状態(可能性、影響度)、危への対応、そしてその対応によって危がどう変化するかを数字で伝えることです。

危の対応を共感したい

危の対応を共感したい

危の共感についてはもう1つ考えてみましょう。危そのものは相手と共感しているのですが、その対応について共感できていない時です。

L社は大手加工食品メーカーであるが、コンビニやスーパー向けに朝食向けパンの生産・販売も行っている。朝食向けパンは当日早朝に納品し、夕方になっても売れ残っている分は廃棄する。

パンの生産計画は前月中旬までに当月の1日あたりの生産量を決め、原材料調達、生産要員の確保を行っている。生産計画は需給調整課のメンバーを中心に、営業担当、資材担当を含めた需給調整会議で決定している。計画のベースとなるのは前年同月の平均日販(1日に売れる量)である。

需給調整課「去年の10月の平均日販は30,000ですので、例によって余裕を10%見て33,000で行きましょう」

営業担当「先月は品切れが多くて、××コンビニチェーン本部からクレームが出ています。もう少し余裕を見てください」

需給調整課「先月は売れ残りも結構あるでしょ」

「どれくらい売れる」という需要予測は現代企業の最大のテーマといってもよいものです。

その難しさは売れ残り、欠品という2つのトレードオフの危があることです。生産量を増やせば欠品が減りますが、売れ残りが増えます。生産量を減らせば売れ残りは減りますが、欠品が増えます。

売れる量だけをぴったり作ればよいと思うのですが、何個売れるかなんて神様しかわかりません。しかも上の例のように販売サイドはどうしても欠品が恐くて生産量を増やしたがります。その結果として売上は伸びるかもしれませんが、売れ残り処分コストで利益は減ってしまうということもよくある話です。

××ページの“遅れ”の例を思い出してみましょう。この“遅れ”にあたるのが欠品です。30,000個を1日の生産量とすれば2日に1回は欠品します。29,000個、31,000個、28,000個、32,000個と売れば平均は30,000個ですが、ここで生産量を30,000個とすると31,000個、32,000個の日は欠品です。

もうわかると思います。ここでのポイントは3,000個という“余裕”にあるのです。だから××ページのように考えればOKです。

まず当月の日販数のブレ(平均からいくつ離れているか)を計算しましょう。毎月これをやるなら、前年同月の毎日の売れ行き(売れ残りがゼロの時は欠品しているのでこの日の売れ行きには一定量を上乘せしましょう)をパソコンの表計算ソフトに入れて、ブレ(標準偏差)を計算してしまいましょう。計算してみると2,500でした。

ここで平均値+ブレ=30,000個+2,500=32,500を生産量にすればざっと1週間に1回くらい(15%くらい)は欠品します。そして平均して30,000個しか売れないのに32,500個生産すれば、売れ残りは平均して2,500個出ることになります。

需給調整会議で危について共感すべきは、生産量ではなく欠品する可能性(32,500個なら1週間に1回)と平均売れ残り量(2,500個)です。営業担当が「欠品が1週間に1回」に合意しないならどこまで増やせばよいかです。増やせばその分だけ売れ残りが増えて利益を圧迫します。コンビニチェーンが「何としても欠品するな」と言っても、パンを大量に買う人が来ることもありうるので、「絶対に欠品しない」ようにはできません。「ほぼ欠品させない」というならブレの3倍まで生産量を上げれば、99.9%大丈夫です。つまり37,500個です。売れ残りの平均は7,500個です。7,500個も処分していたら、そのままの価格ではパンのもうけが出なくなってしまいますので、納入価格を上げるしかありません。これを営業担当はコンビニチェーンに説明し、この危(欠品、売れ残り)をコンビニの担当者と共感すべきです。

「欠品を減らすように余裕を取れば、売れ残りが多く発生します。したがって納入価格を高くせざるを得ません」

これが危の共感です。

本書を読んでどうでしたか？論理的に伝える、そして数字を使って伝えることに共感できましたか？

共感できない点があったら、ではあなたならどうやって伝えるかを考えてみて下さい。もしその方法が「このやり方が私は好き」という感情ではなく、「こちらの方が相手にすっきり伝わる」(＝こちらの方が論理的)というものなら、是非私に教えて下さい。本書に反映して内容を変更したいと思います。この時この本はあなたと私の共著になります。

あなたが共感できたのなら、本書のテクニックを実際のビジネスシーンで自然に使えるはずです。もし本書が想定していないシーンに出くわしたら、「伝える相手はどう感じているだろう」ということを考えて下さい。この「相手のことを考えて伝える」が「論理的に伝える」の真髄です。