担当者のコトバに振り回されるな！

1から10を読み取るロジカルコミュニケーション

片山良平

２００９/6/6

片山　良平

ネットイヤーグループ株式会社
ＳＩＰＳ事業部 ＵＸＤグループ プロジェクトマネージャー

[経歴]
１９７５年生まれ。１９９９年より約8年間、弱小WEB制作会社で
ＷＥＢデザイン、ＰＨＰプログラマ、ディレクション、プロデューサー等を経験。
弱小WEB制作会社時代はリテラシーの差の克服が課題だった。

２００７年よりネットイヤーグループ株式会社に参加。
現在、某通信キャリアの全体統括プロジェクトマネージャーを担当中。
何故それをやる必要があるかの、同じ目線に立てるようにするのが課題。

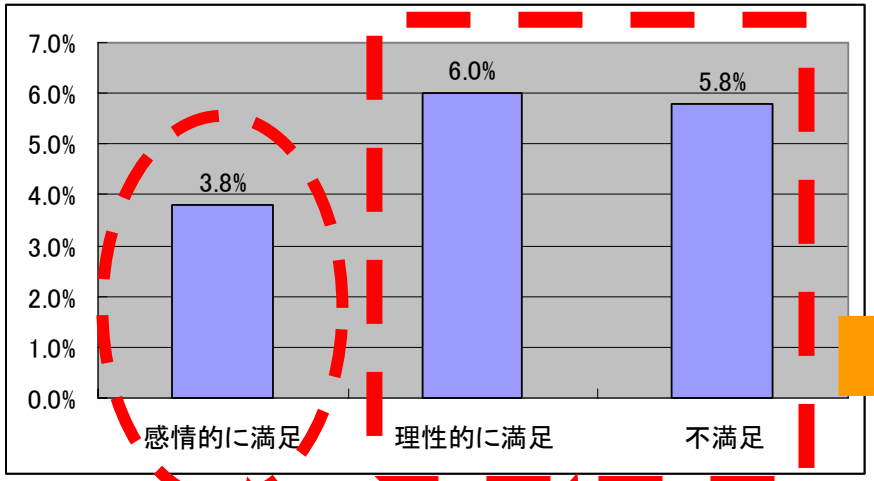
顧客満足について

こんなデータがあります。

ハーバードビジネスレビュー2005年12月号
「ヒューマン・シグマ 良質な顧客接点を作る」
ギャラップ・オーガニゼーションより

はじめに

アメリカ大手リテール銀行の半年間における解約率と
サービス満足度の関連性について



ギャラップ・オーガニゼーション「ヒューマンシグマ」

2.2ポイントも低い

ほぼ同じ解約率

感情的に満足するための4項目

- **信頼**
- **誠実さ**
- **誇り**
- **情熱**

どう感情的に満足してもらうかが大事。

結構、皆良いもの作ろうと思って頑張ってるけど
クライアントに振り回された結果、評価されない事が多くない？

頑張っていることが
どうやったら顧客満足につながるのか？

受託者はなぜ振り回されるのだろう？

対クライアントコミュニケーション上の
発注者と受託者のギャップ

・何度も出し戻し
・最後にどんでん返し
・やるべき事を担当者が把握してない
・コンセプトがなかったりする
・絵を見ると色々思いついてしまう
・言うことが変わる

このギャップってなに？

プロジェクトを成功させたいのは
一緒のはずなのに。。。

コトバの定義の違い、コンテキストの違い、
文化の違い、立場の違い、理解の違い

インドではYESは首を横に振る
男と女の違いのようなもの。
違いを理解し歩み寄るしかない。

買い物するときには散々迷ってコレ！というものを買うよね。
自分で経験し選択させることが購買行動事態の満足になる。

翻って考えてみる

新風舎
「睨むんです。」安西直樹 著

服を買いに行って、
散々迷ったが買わないで出ようとしたときの
店員の「ふざけんなよっ」というまなざし。

やだよね～。

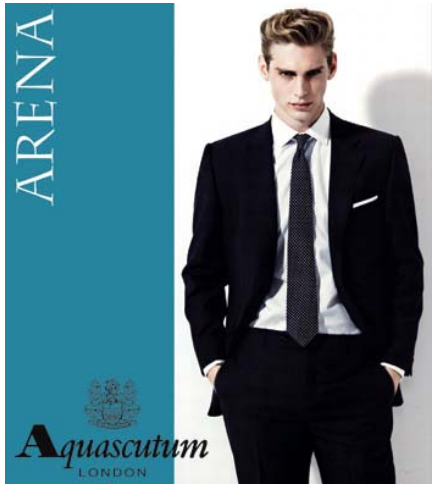
色々迷いながら
納得した買い物がしたいよね

振り回されないように考えるのではなく、
どうしたら
相手の考えが整理されるのかを考えみる。

発注者は考える人ではなくて決める人

何もない部屋でオーダーメイドなので
着たい服を教えてください？といわれたら
キチンと答えらなかったりする。

発注者は考える人ではなくて決める人



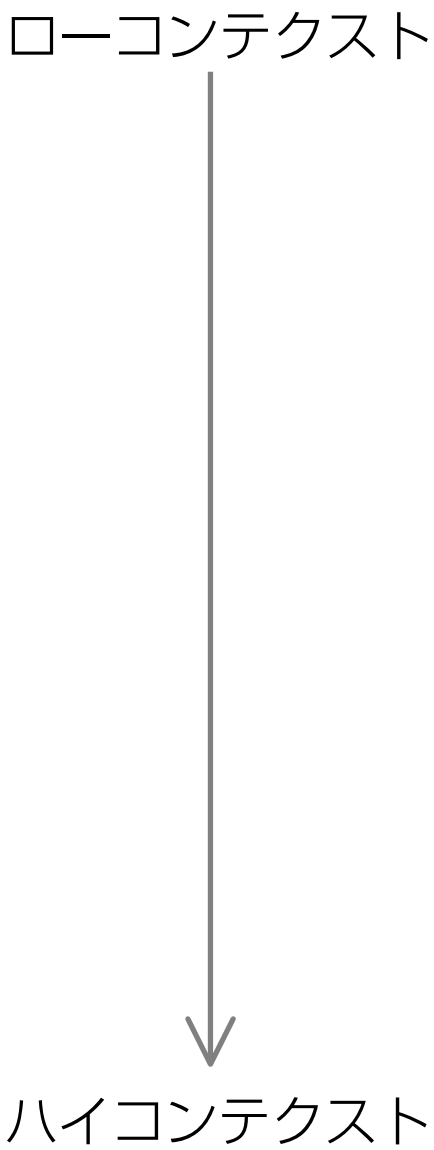
モード系

カジュアル系

A-BOY系

最終的に、最初提示した結論にたどり着いたとしても、
発注者自身がそのプロセスを経て、
それが一番いいものだということを納得している事が重要。

信頼を勝ち得るために



相手が、コトバの奥で望んでいることを

担当者がそれを望まない限り、
どんな良いものでも世に出ることはない。

エンドユーザーの満足度を
上げるのも大事だけど、
顔を合わせている担当者を
満足させることはもっと大事だと思う。

・・・だってビジネスだもの。 by みつを

どうしたら担当者が
その社内で評価されるのかを考えてみる

担当者はエンドユーザーの事だけを考えているわけじゃない。
担当者はその会社や上司の評価軸で動いている。

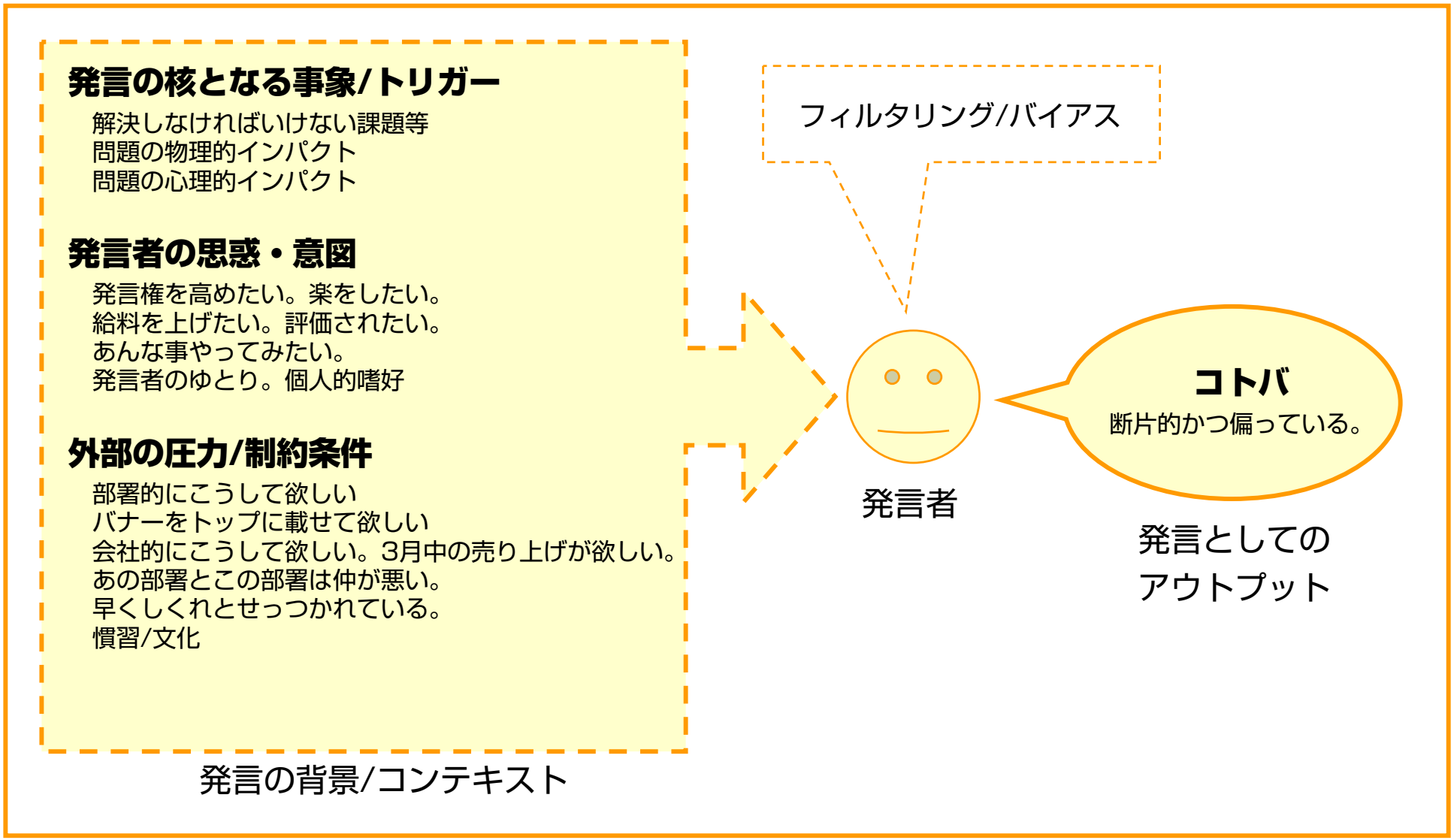
業界分析、SWOT分析とかも大事だけど、
クライアントの会社組織・担当者を知ることはかなり重要。
だからTCO（Tantosya Communication Optimization）

⬆笑うところ

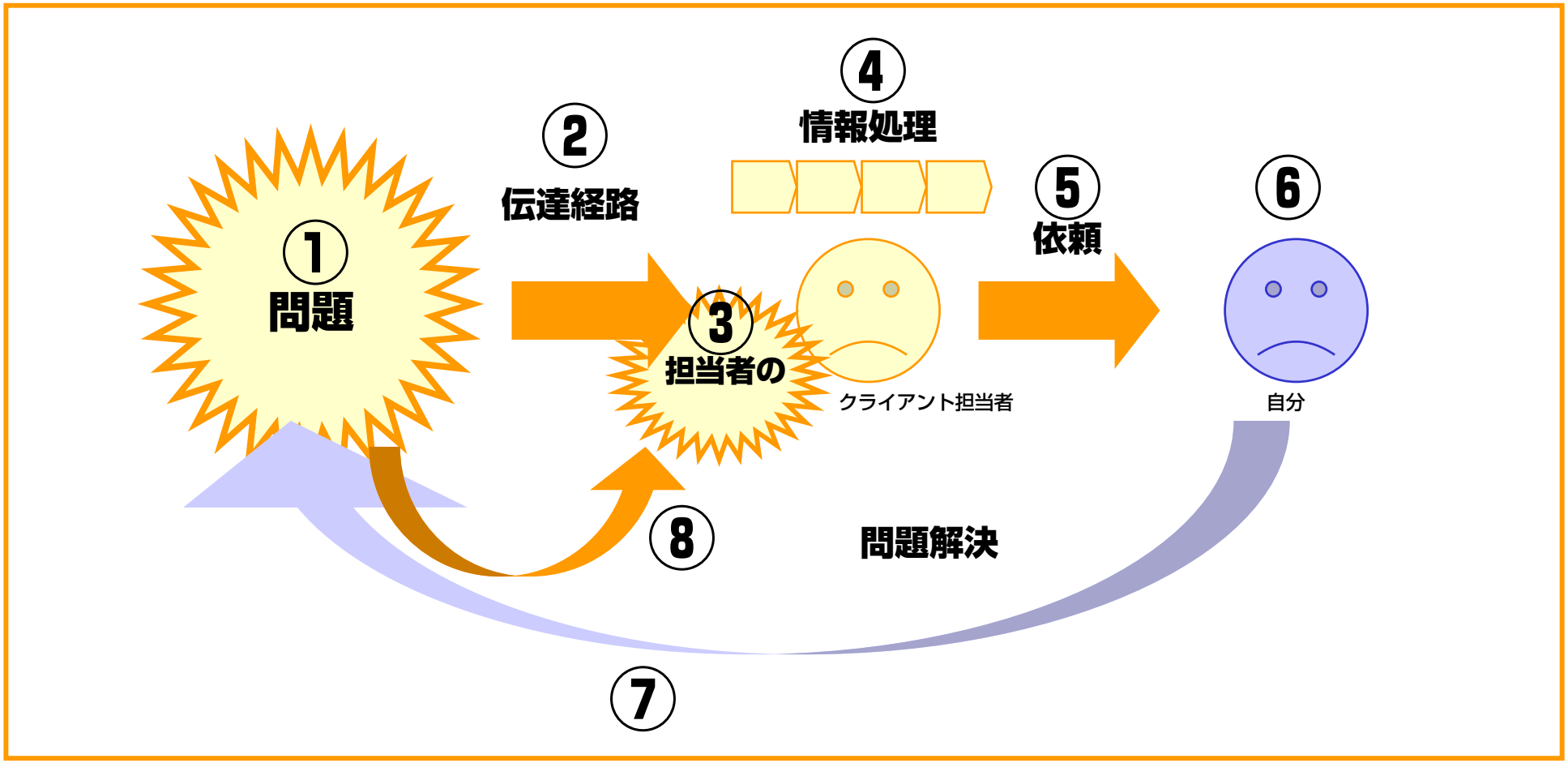
コトバの背景を知り、真意を読み取る。

今度は時間軸による考えの変化ではなく深層へアプローチ

発言の概念図


発言の核となる事象/トリガー
解決しなければいけない課題等
問題の物理的インパクト
問題の心理的インパクト
発言者の思惑・意図
発言権を高めたい。楽をしたい。
給料を上げたい。評価されたい。
あんな事やってみたい。
発言者のゆとり。個人的嗜好
外部の圧力/制約条件
部署的にこうして欲しい
バナーをトップに載せて欲しい
会社的にこうして欲しい。3月中の売り上げが欲しい。
あの部署とこの部署は仲が悪い。
早くしくれとせっつかれている。
慣習/文化
発言の背景/コンテキスト
フィルタリング/バイアス
発言者
コトバ
断片的かつ偏っている。
発言としての
アウトプット

依頼・問題解決の概念図



FEED BACK

考えた結果、感情が再度立ち上がることもある。大抵冷静さを失う。

INPUT

依頼の元となる問題の認知

依頼のトリガーとなる事象。担当者本人が問題に気がつく場合もあれば、誰かから指摘を受けることもある。

INPUT自体は担当者の認知自体を指すが、トリガーとなった事象の本質については担当者視点だけだと客観性が無い。問題解決には全貌を把握する必要がある。

→ポジショニング調査

EMOTION

INPUTに対する感情

担当者に対して脅威となる問題なのか、たいしたことが無い問題なのか？

問題認知後、たいていの場合はまず感情が立ち上がる。感情の仕組みは、環境に応じて素早く行動を決定するための生物学的適応 といわれています。

→ポジショニング調査
→プロファイリング
→自己反応観察

THINK

問題の解を考える

問題・脅威の回避方法を考える、判断する。

自己解決できるのか、誰かに依頼をしないと解決できないのか？
利害関係の調整をしながら解決の方向性を導き出す。

→ポジショニング調査
→プロファイリング

OUTPUT

答え/依頼

自己解決できない問題であれば誰かに依頼することとなる。

担当者（大抵素人）の考えた解で依頼してくることが多いため、依頼内容もあさってての方向が多い。

→プロファイリング
→重み付けマトリクス

自己反応観察は、感情伝播による自分の反射行動を客観視することで
相手の状況を分析する手法です。

自分がイラっと来たということは、相手が感情を投げつけているということがわかる。

なぜ投げつけてくるのか？

怒りのパターン

「不一致による違和感」あるいは「不公平感」

ほぼ次のどれかのパターン

1.相手も誰かから怒られたりせっつかれたりしている

自分も誰かをしかることで精神の均衡を図ろうとする。
責任転嫁。自尊心の防衛。

2.思惑が邪魔されている

思惑の不一致。

3.別の原因でいらいらしていた

不公平感。
誰かをしかることで精神の均衡を図ろうとする。

ポイント

め、手っ取り早く思いつた言葉で感情を伝えてくる。理論的に怒っている場合は、感情反射は起きない。

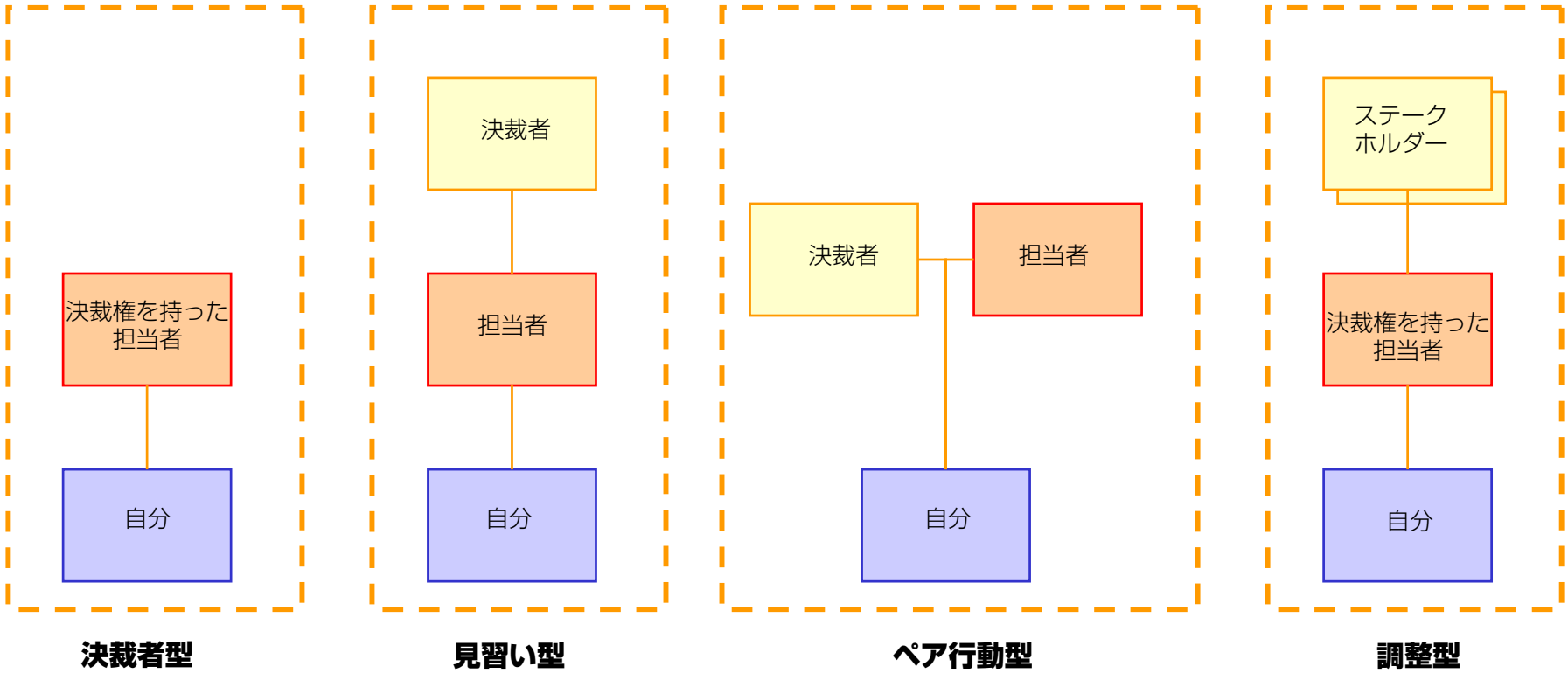
感情反射が起きる場合はコトバに注目

当たり前だけど
担当者の事をよく知らないと、
真意は読み取れない。

1.組織の調査
　部署間の調査、部署内の調査、力関係
2.ステークホルダーを調べる
3.担当者のポジション

発言の裏やトリガーを推測するための
重要な情報。

代表的なポジショニングパターン



決裁者型　**見習い型**　**ペア行動型**　**調整型**

人生のモチベーション/ゴール
何をしているときが幸せなタイプの人？

人生のフェーズ
今、人生のフェーズ／ロードマップのどこにいるか？

承認欲求度合い
自分が集団から価値のある存在と認められ、尊敬されることを求めているか？
承認欲求が強い人は頼ってほしかったり、相談されたりすると喜ぶ。

仕事に対するモチベーション/ゴール
仕事に何を求めているか？　地位、名誉、金、余暇の時間が取れる仕事など。

仕事に対するスタンスカテゴリー
スペシャリスト系／ゼネラリスト系
革新派／保守派
仕事人（奉仕派）／組織人（自己保身派）

性格カテゴリー
理系　文系
体育会系　文科系

座右の銘/マイブーム
セミナーに出てロジカルシンキングにはまっている、など。

これまでのキャリア/現在の役職

年齢・性別

家族

好きなコミュニケーション方法
メールはあまり好きじゃない。元営業なので電話派。など。

タイム感
基本即レス。など。
確認は1週間単位。

相手にすこしタスクを要求してみて、その対応速度を図ることでモチベーションを判断したりとか・・・

モチベーション
高

外部圧力
低

外部圧力
高

モチベーション
低

C

凄くやりたいです！
でも突っ走ってあとで
NG出るかも
スケジュールも緩いかも

D

すぐやりましょう。
なるはやで！

A

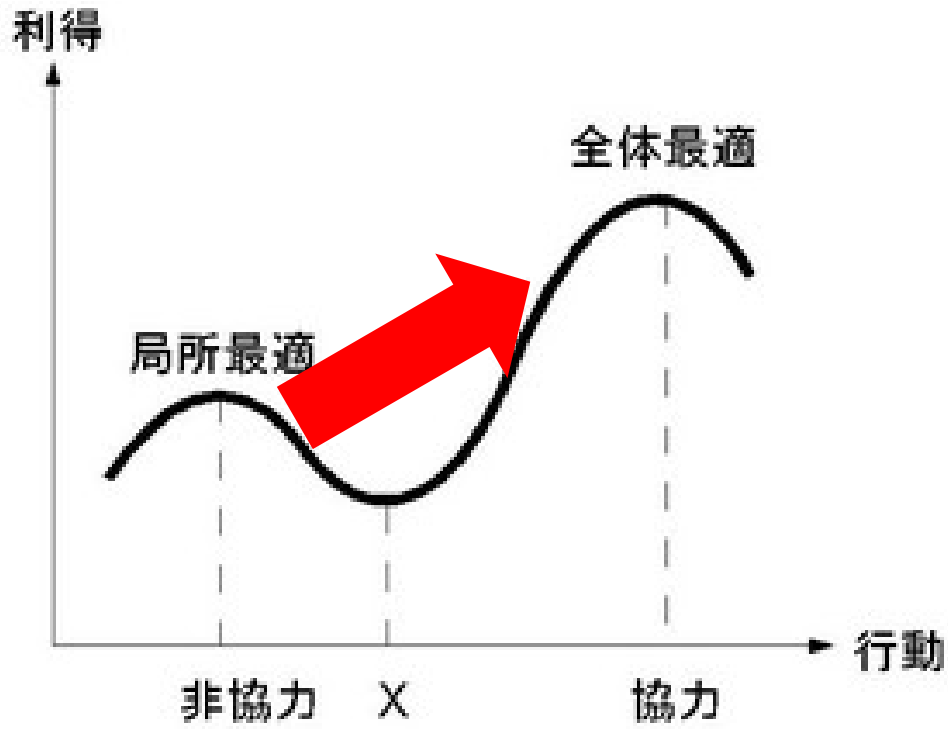
言ってみただけ

B

やんなきゃいけない
面倒なので丸投げしたい

話がすこし飛びます。

そんなに担当者にばかりフォーカスしていいのか？
すこし怖くなったあなたへ・・・



全員が協力すれば全体最適が達成可能だとしても、人々の行動の初期値がXより下であ

他人の行動を所与とするかぎり

自分だけがそこから離れることは合理的ではない。

ナッシュ均衡は、他のプレーヤーの戦略を基点として考えた場合、どのプレーヤーも自分の戦略を変更することによってより高い利得を得ることができない戦略の組み合わせの事を言う。

振り回されるのではなくて
振り回すぐらいの勢いで。

心がけ

1. コトバに反応するのではなく、何故その発言に至ったか考えること
2. 行動を予測する、どういうリアクションが返ってくるか考えること
3. 期待しないこと
4. リスクを減らす努力は怠らないが、
   何か起きたときの対処は常に考えること
5. 期待値を上げすぎないこと
6. 精神的に追い詰められないようにすること
7. 自分たちのゴールと担当者のゴールを明確にする
8. どうしたら担当者が出世するか考えてみること
9. コミュニケーションコストを見積もること
10. 遠い誰かではなく、今目の前にいる人に、
    何をしてあげたら喜ぶか考えること

・・・なんつって。

おしまい

ポニーキャニオン
「柳沢慎吾セレクション　あばよ!!」柳沢慎吾

ryouhey@annie.ne.jp
mixi name: へいちゃん