

職場における対人関係を考える (6)

—コンサルティングスキルの勧め—

松田宏コンサルティング株式会社
代表取締役 松田 宏

<あなたのお客様は誰ですか>

—上司も部下も同僚も皆お客様—

あなたのお客様は誰ですかと質問すると、私は営業職ではないのでお客様はいません、とお答えになるかもしれません。でも、サービス業の考え方では、あなたが何も販売していなくても「お客様」がいるのです。相手が内部でも外部でも、あなたの仕事の成果を受け取る人はすべてお客様と考えるからです。

あなたが内部業務を担当していても、あなたはその対象者を經由して、間接的に外部の最終的なお客様に貢献しているはずです。場合によっては何段階もチェーンのようにつながった間接的な関係を通して、あなたの仕事の価値を最終的なお客様にお届けしているのです。この連鎖をバリューチェーン (value chain) といいますが、あなたの仕事には必ずお客様がいるわけです。あなたの上司も部下も同僚も、皆あなたのお客様なのです。



図1 仕事の価値連鎖

<仕事を頼む人、頼まれる人>

—良い意思疎通が良い結果を生む—

仕事を頼む立場でも頼まれる立場でも、相手とうまく意思疎通して、良い結果を生み出すのはなかなか難しいものです。たとえば、あなたが住宅建築専門の建築士だとします。お客様はどんな家を建てて欲しいかを具体的にイメージし、設計の条件を的確に説明できることはめったにありません。車なら数年ごとに買い換えませんが、家は一生ものですから、住宅建築に詳しいお客様はまれです。普通は漠然とした、矛盾だらけで夢のようなことを望んでいます。技術的に無理なこと、限られた予算ではとても実現できないこともあるかもしれません。

それでは、あなたがいくら優れた技術を持っていても、家の設計はできません。さて、どうしたらよいものでしょう。そんな夢のようなことはあきらめて、専門家である私に全部任せなさいと言いますか。同じような問題が職場でもよく起こります。

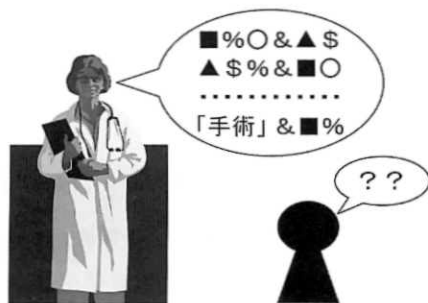
<インフォームドコンセント>

—患者に治療法を開示—

たとえば、あなたが優秀な医師だとします。あなたは患者が日常的な言葉で訴える症状を聞

き、専門知識と経験から可能性のある病気を絞り込んで必要な検査をし、何の病気なのかを診断し、治療法を選びます。複数の選択肢があるかもしれませんが、専門家ですから自分の判断で決めます。患者に説明してもわからないし、必要もないと思っています。そもそも患者を「お客様」だとは思っていないかもしれません。だから、不満顔の患者は言う通りにしないと命に係わると脅して黙らせるなど、いわゆるドクハラ（ドクターハラスメント）が起きるのでしょう。

でも、患者は自分の病気について知りたいし、治療の選択肢があるのなら自分で納得できる選択をしたいと考えています。昔は、先生に一切お任せします、説明されてもわかりませんから、という患者が少なくなかったかもしれませんが、今はそうではありません。そこで重視されるようになったのが、インフォームド Consent（informed consent：告知による同意）です。医師は患者に対して病気の詳しい説明をし、治療方法の選択肢やそれぞれのリスクなどを具体的に示し、患者の同意を得るのです。



医師 患者
図2 医師と患者の関係

＜上手に仕事を引受けるといこと＞

— 専門家は仕事引き受けの工夫必要 —

何か重要なことを決めるときに、第三者の意見を聞くのは大切なことです。当事者では客観的に考えることが難しいし、冷静に中立的な判断をすることはできません。また、世の中には専門家でないと判断できないこと、処理できないことが少なくありません。だから、病気になったら医師に診てもらい、法律上の問題を弁護士に相談したり登記手続きを司法書士に依頼したりするのです。職場の中でも仕事が専門別に分かれていることが多いので、あなたとあなたのお客様との間でも同じような関係が発生します。

その際に問題になるのが仕事の頼み方、頼まれ方です。専門知識のない頼む側に上手な頼み方を期待するのは無理と言うものなので、仕事をよく知っている専門家側で上手に引き受けるための工夫をする必要があるのです。

＜コンサルティング的にやりましょう＞

— 依頼者の意向確かめ、仕事スムーズに —

そこで役に建つのがコンサルティング的に仕事を引き受けるといことです。コンサルティング（consulting）とは、助言すること、相談に乗ることで、コンサルタント（consultant）とはコンサルトする人です。語源はラテン語で、英語では医師に診察してもらうのは“consult a doctor”、辞書を参照するのは“consult a dictionary”、地図を調べるのは“consult a map”です。

頼む側も頼まれる側も、その仕事のことをよく知っていれば、最初に詳細な条件を決めて仕事を引き受け、黙ってそれをこなし、結果を返すと思います。でも、仕事を頼む側に十分な知

識がなく、依頼する仕事を詳細に指定できない場合は、専門家である受け手の側が依頼者の背景を理解し、希望を聞き、途中段階で説明して納得を得ながら仕事を進めないと、最終的に依頼者が満足する結果を出すことはできません。こうした会話的な進め方、相談しながら、意向を確かめながら仕事を進めるやり方をコンサルティング的なアプローチと言います。

たとえばあなたが空港の近くを歩いていたら、通りかかりの車が止り、駐車場はどこですかと聞かれたとします。もしあなたが配慮の行きとどいた親切な方なら、送迎ですか旅行ですかと聞き、送迎ならばターミナルビルに近くて便利な駐車場を、旅行なら少し遠くても料金が安く無料シャトルバスがある長期駐車場を教えてあげるとします。そうするあなたは、職場でも日頃からコンサルティング的なやり方をしているのだと思います。

あなたが上司からデータの収集と集計を頼まれたときは、言われたままに作業を進めますか。それとも結果を何に使うのかを確かめて集計方法を工夫し、わかりやすいグラフも作りましょうかと提案しますか。頼む側が気付かなくても、言われれば必要だと思う良い提案をするのもコンサルティング的なアプローチです。きっと上司は喜んでくれるでしょうね。

<専門知識や経験だけでは不十分>

—顧客の潜在的なニーズを引き出す—

専門的な知識や経験さえあれば、お客様に満足していただける仕事ができるとは限らない、ということをおわかりいただけたでしょうか。

先ほど例にあげた建築士の場合、建築技術や法的な手続きなどを熟知し、強度計算や材料選定、設計図面などをこなせるのは当然です。そ

れが建築士なのであります。しかし、それだけでお客様が気に入る家は建ちません。お客様の希望を上手に聞き出し、家族構成や生活様式に合った暮らしを提案し、将来のことも考えた間取りや建築方法を提案することが大切なのです。そうした会話的やりとりを通して、お客様が認識していない潜在的なニーズをうまく引き出し、具体的な提案と選択を通して最終的な設計条件を絞りこみ、提案をお客様に納得してもらうための方法論があります。それがコンサルティング方法論 (consulting methodology) で、それを実践するために必要なスキルがコンサルティングスキル (consulting skill) です。専門的な仕事をする人には、専門的な知識と技術の他に、お客様に関する知識とコンサルティングスキルの3つが必要なのです。仕事ができるだけでは良い管理職にはなれないのと似ています。

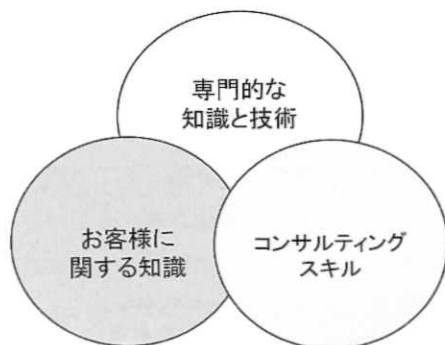


図3 コンサルタントに必要な3要素

<納得を得る会話的アプローチ>

—顧客に具体的なイメージを持たせる—

お客様に満足していただける成果を得るためには、お客様の期待を理解する必要があります。期待が漠然としているのなら、何ができて何ができないのか、具体的にどんな事例がある

のか、これを選べば何が犠牲になるのか、といったことを示して、具体的なイメージを持っていただかなければなりません。

あなたが良い建築士なら、まずはお客様の希望をじっくりお聞きし、似たような家族構成の住宅実例を紹介するところから始めるでしょう。次に、ラフな間取り図や鳥瞰図、遠近法による外観スケッチ（パース：perspective）を描いてお客様のイメージを固め、具体的な提案をする、というような段階的なプロセスを進めるでしょう。お客様はその過程を通して住宅建築に関する理解を深め、図面の見方に慣れ、自分が漠然と考えていた家のイメージを具体化させ、予算の範囲で何を足して何を削るかという選択ができるようになります。良い建築士は、段階的に納得を積み重ねてお客様の期待を具体化していくので、最終的な満足度が高いのです。良い医師も同様のアプローチを使います。良い仕事をする多くの専門家が、これと同じやり方をしています。そうしなければ、せっかくの高度なプロの技をお客様のために活かさないからです。

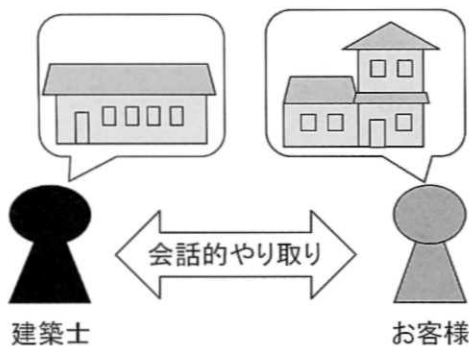


図4 お客様とのイメージ合わせ

＜コンサルティングスキルの勧め＞

—業務の連携改善＝効率アップ—

最近、本屋さんの店頭でコンサルティングに関する本が増えています。多くの分野でコンサルティング的なアプローチが求められるようになったのでしょう。

医療分野では、若い医師の患者とのコミュニケーション力の低下が問題になっています。携帯メールばかりで対人コミュニケーションの機会が少ないからだとか検査データに頼りすぎるからだなど、いろいろな理由が推測されています。とにかく、患者の自覚症状や生活習慣などを十分に把握できなければ、的確な診断はできませんから、大きな問題です。

あなたの職場では仕事の頼み方や頼まれ方に問題はありますか。上司が部下に一方的に仕事の指示をし、質問や提案を許さない雰囲気になってはいませんか。また、仕事を引き受ける際に、言われた通りにやっていれば結果はどうなってもいい、問題が起きても頼む側の責任だ、というような投げやりな空気はありませんか。職場の管理や職務分担、モチベーションなどの問題もあるかもしれませんが、コンサルティング的なアプローチを導入すれば業務上の連携が劇的に改善され、無駄も減って効率が向上するはずです。コンサルティングスキルを身につければ、仕事を頼み頼まれる関係があるすべての場面で、良い結果を出すことができるようになります。

あなたもぜひコンサルティングスキルを身につけ、実践してください。プロとしてのあなたの価値を、お客様に確実にお届けすることができますようになります。