

学ぶこと
一年目が
コンサル



大石 哲之

Discover

はじめに

本書は、社会人一年目からベテランまでのみなさんに、普遍的に役立つスキルを身につけてもらいたい、それも、一過性のものではなく、15年、20年と、生き続けるスキルを身につけてもらいたいと思っ書きました。決して、コンサルティング会社に勤める人のためだけのものではありません。

にもかかわらず、本書のテーマを「コンサル一年目が学ぶこと」としたのは、外資系のコンサルティング会社の出身者が、業界や職種を問わず、さまざまな場所で活躍しているからです。ということは、彼ら、彼女らが、コンサルタント時代に学んだことのなかに、業界、職種を問わず、広く活躍できる、普遍的な仕事力というのが含まれているという仮説が成り立ちます。

では、その普遍的な仕事力とは何でしょうか？

そこで、各界で活躍する元コンサルタントの方に取材をし、15年前の新人時代を思い出

してもらおうことにしました。そして、新人時代に学んだことのなかで、15年たっても記憶に残っていること、15年たっても役に立っていること、つまり、職種・業界が変わっても通用し、また、リーダーや経営者の立場になっても通用していることを挙げてもらいました。それこそが、15年間磨かれ光り輝くようになった、ダイヤモンドの原石にあたるようなスキル・経験だからです。

そして、そのスキル・経験について、わたしのほうから一般的な解説を加えたものが本書ということになります。

まとめると、本書を読むことで、

- ・ **職業を問わず、業界を問わず、15年後にも役立つ普遍的なスキルを**
 - ・ **社会人一年目で学んだときの基礎的なレベルから**
- 理解できるようになります。

本書の構成と成り立ちについて、お話ししましょう。

まず取材については、新人時代から15年〜20年ほどたち、35〜40歳くらいになるわたし

と同年代の方をお願いしました。

業界、職業もなるべく幅広くしようと、外資系ファームのパートナーになっている方、ベンチャー創業に携わり会社を上場させた方、政治家に転身された方、経営者や作家として複数の著作がある方、大学で教鞭をとられている方、上場企業でマネジメントにつかれている方、独立してコンサルタントを営まれている方、そのほか多くの方々にお話を聞きました。

これらの取材をもとに、項目を整理して、30個の重要スキルにまとめ、それぞれの項目について、一般的な解説を加えつつ、取材した元コンサルタントの体験談とわたし自身の体験談を組み合わせて提示するという構成をとりました。

スキルは4つのカテゴリに分けられ、4章構成になっています。

第1章は、「話す技術」と称して、おもにコミュニケーション面でのスキルをとりあげています。コミュニケーションの基礎中の基礎でありながら、小手先のテクニクに収まらない普遍的な話を中心にまとめてあります。

ファクトで話す、率直に話す、結論から話すなど、他の本でもとりあげられているものも多いかもしれませんが、それはつまり、それだけ重要だということです。とりわけ「期

待値」の話は重要です。多くの元コンサルタントが、期待値を超えることの普遍的な重要性について語ってくれました。

第2章は、「思考術」と称して、おもに、論理思考や仮説思考、問題解決といったコンサルテイング的なスキルを中心にとりあげ、基礎的な考え方と、それをどのようにさまざまな仕事や場面で生かしていくのか、ということについてまとめています。

この章でとりわけ大事なのは、「仮説思考」です。コンサルタントの思考のエッセンスは仮説思考のなかに詰まっております。一度身につければ生涯、色褪せません。元コンサルタントの方の全員が、仮説思考を現在の仕事にフルに生かしています。

第3章は、「デスクワーク術」と称して、テクニック寄りのことをまとめています。議事録の書き方、スライドの基本、効率のよい勉強法、プロジェクトの課題管理方法などです。

一年目で学べるテクニックの類はそれこそ無数にあると思いますが、そのなかでも時代を超えて使える武器になるテクニックのみに絞って解説しています。

第4章は、「ビジネスマインド」です。プロフェッショナルとは何か、ということから、コミットメントやフォロースhip、チームワークなどについてまとめました。

必要なスキルというのは、業界や職種によって異なるものもありますが、仕事をするうえでどのマインドは、どんな仕事をしていても、普遍的に通用するものです。この章では、一般的な解説を加えることよりも、一年目の具体的な体験を多く引用し、臨場感のある記述を心がけました。

類書とは異なり取材した方々の体験ができるだけ伝わる、より実践的なものとしたつもりです。このため、多少饒舌になっている箇所があるかもしれませんが、あたかも先輩から実地で指導を受けているような、そんな体験を本書でもっていただければ、幸いです。

大石哲之

はじめに 001

第 1 章

コンサル流話す技術

- 01 / 結論から話す 012
- 02 / Talk Straight 端的に話す 020
- 03 / 数字というファクトで語る 030
- 04 / 数字とロジックで語る 038
- 05 / 感情より論理を優先させる 046
- 06 / 相手に理解してもらえらるるよう話す 050

第 2 章

コンサル流思考術

- 07 / 相手のフォーマットに合わせる 058
- 08 / 相手の期待値を把握する 064
- 09 / 上司の期待値を超える 072
- 10 / 「考え方を考える」という考え方 084
- 11 / ロジックツリーを使いこなす 094
- 12 / 雲雨傘 提案の基本 110
- 13 / 仮説思考 120
- 14 / 常に自分の意見をもって情報にあたる 134
- 15 / 本質を追求する思考 142

第 3 章

コンサル流デスクワーク術

- 16 / 文書作成の基本、議事録書きをマスターする 150
- 17 / 最強パワポ資料作成術 160
- 18 / エクセル、パワーポイントは、作成スピードが勝負 170
- 19 / 最終成果物から逆算して、作業プランをつくる 182
- 20 / コンサル流検索式読書術 190
- 21 / 仕事の速さを2倍速3倍速にする重点思考 198
- 22 / プロジェクト管理ツール、課題管理表 204

第 4 章

プロフェッショナル・ビジネスマインド

- 23 / ヴァリューを出す 214
- 24 / 喋らないなら会議に出るな 222
- 25 / 「時間はお金」と認識する 228
- 26 / スピードと質を両立する 234
- 27 / コミットメント力を学ぶ 246
- 28 / 師匠を見つける 260
- 29 / フォロワーシップを発揮する 264
- 30 / プロフェッショナルのチームワーク 270

第 **1** 章

コンサル流
話す技術

01

結論から 話す

「まず、結論から話さない」

これは多くのビジネス書で書かれているので、一度は聞いたことがある方もいらっしゃるかもしれませんが。それでもあらためてここで書かなくてはいけないのは、これがコンサルタントとして学んだことのなかでもっとも役に立ち、いまも意識している**コミュニケーションの鉄則**だからです。

そんなわたしもコンサルティング会社に入るまでは、物事は順番に話すのがふつうでした。学校でも、起承転結、つまり順番通りに話さないと習った人のほうが多いはずですよ。

これを「演繹的な話し方」といいます。

重要度

★ ★ ★

難易度

★ ★ ★

「ああで、こうで、それで、だから、こうなります」といった具合に、物事を順番に話していく方法です。

数学の式が、典型的です。

はじめに、 a と b があります。

次に、 $a + b$ は3です。

その次に、 b は2以上の値をとります。

ですから、 a は1以下の値になります。

【結論】

このように、前提から順番に話しはじめ、徐々に展開して、最後に結論にいたりします。それに対して、結論から話す方法を「帰納的な話し方」といいます。

こちらは、実験が典型的です。

この液体と、この液体を混ぜたら、〇〇ができました。【結論】

なぜそういう現象が起きたのかというと、次のような理由からです……

このように、まず結論から話し、続けて詳細を明らかにしていきます。

大学生なら、レポートや論文を書くときに、指導されたはずで

まず、そのレポートで言いたいことを書く。そのあとに、どうしてもそういうことになるのか、の理由付けをしていく。

読書感想文ではだらだと、自分が思ったことを連ねる書き方もいいでしょう。しかし、レポートとしては赤点です。

コンサルティング会社では、あらゆるものが、「結論から」のフォーマットに沿っていました。そして、常にそれを意識するよう、すべてにおいて徹底されていました。

コンサルティングの報告書はもちろん、日常のメール、メモ書き、上司とのやりとり、すべて、**結論から言う**ことが徹底されました。

こうすることのメリットは、やはり、物事がシンプルに明確になるということです。それにより、**短い時間で相手に必要なことを伝える**ことができます。

わたしも慣れるのには苦労しました。どうしても日本人の思考法は、経過があつて、順番があつて、最後に結論がきます。日本語の語順からしてそうなっているからです。それ

を最初に結論がくるように逆転させるのですから、慣れが必要で、意識的にやって身につけていくしかありません。

PREPの型に従う

結論から話す方法論としては、PREP法というものがあります。まずこの原則を理解しましょう。

PREPとは、次の用語の頭文字を並べたものです。

Point = 結論

Reason = 理由づけ

Example = 具体例

Point = 結論の繰り返しで締める

これを、繰り返し意識して、できるようにします。

たとえば、本書について、PREP法で説明してみます。

「本書の目的は、わたしがコンサルタント一年目に学んだ、15年後も使える普遍的なスキルを読者のみなさんに身につけてもらうことです」

「なぜ、コンサルタント一年目なのか？ まず、コンサルタントは他の職種に比べて、整理された方法論を学ぶことができます。さらに、15年たっても使えるような普遍的なスキルの多くは一年目に学びます。そのエッセンスを抜き出せば、多くの方に役立つはずです」
「たとえば、結論から話す、というのがその事例です。結論から話すとは……」

という感じですよ。

とにかく、これは「型」なので、意識してやってみてください。

**ふだん話すときも、質問に答えるときも、
PREPで、結論から話す**

ふだん話すときも、思いついたことから喋るというクセをなくしてください。

一度、PREPの型を思い出して頭の中を整理する。そして結論から話すのです。

人はどうしても聞かれたことにすぐに答えなくてはダメだ、まず何かを喋ろうと焦ってしまいがちです。そして、整理せずに、とりあえず思いついたことを言おうとしてしまう。わたしにもそういうクセがありました。人の質問に対して、詰まったり、何か返すことができないと、頭の回転が遅いと思われるのではないか、という漠然とした恐怖感があったからです。で、その場を取り繕うために、とりあえず、何か言う。

しかし、そういうことは、ビジネスでは通用しないことがわかりました。早速一年目に指摘されたのです。

「大石さん、わたしの質問に対して、取り繕うように何か言わないでいいですから」
ハッとしました。取り繕うようなことを言うほうがよっぽど頭が悪く見えるということがわかったのです。

マネジャーは、「5分考えてからでいいので、ちゃんと頭を整理してから、もう一度答えてください」と言いました。

自分のなかで、頭がスッキリした瞬間です。すぐ答えることだけを意識していた自分に

とつては、考える時間をとつてもいい、というのは、まさに目からウロコでした。それ以来、言葉に詰まる質問をあびたときは、「1、2分考える時間をください」と言つてから、黙つて考え、頭の中を整理し、結論から話すようにしています。

会議は、 結論から逆算して運営する

結論がもつとも意識されるべき場面は会議です。

会議の際には、必ず「アジェンダ」を用意します。アジェンダとは、要するに議題なのですが、日本語で議題というとかかなり曖昧なものも含んでしまいます。これに対し、アジェンダは、より積極的に「論点」とか「**どういう結論を出すべきかというゴールイメー**ジ」を列挙したものをさします。たとえば、

「この会議のアジェンダは、コンサルタント一年目でもっとも大事なスキルを30個挙げる
ことが目的です。それが議論したいことであり、ゴールであり、結論になります」

このように、何を結論としたいのか、会議で何を決めるのか、それを数字に落とし込ん

で宣言してしましましょう。会議の最後で何が決まっていればOKなのか。そのテーマこそが、会議のアジェンダとなります。そして、

どういう結論が得たいのか？

そのためにはどういう段取りをするのがよいのか？

どういうふう to それを決めていくのか？

といったように、**得たい結論から逆算して会議の運営をします**。これを意識するだけで、会議の方向性がブレにくくなります。

報告書はもちろん、日常のメールも、

話すときも、答えるときも、会議の運営も、

すべて、結論から。

PREPの型に沿って。

02

Talk Straight 端的に話す

重要度



難易度



外資系コンサルティング会社は、なにかと標語が多く、それが新人の行動の指針になっていることがあります。

「Talk Straight (トーク・ストレート)」もそのひとつで、これは、**端的に喋る、簡潔に喋る**、という意味と、**率直に喋る**、という意味が合わさったものだとして理解していただければいいでしょう。

言い換えれば、**変な駆け引きをせず、言い訳をせず、言われたことにきちんとストレートに答えること**。相手の信頼を得るために非常に大事なこととして、いまでも常に心がけています。

言い訳はいい。質問にはイエス・ノーで率直に答える

上司に、「あの調べものはできた？ 事例のやつ」と質問をされたとしましょう。まだ終わっていないかったとき、あなたはどうか答えますか？

だいたいこういう質問がくるときは、作業が遅れ気味か、うまくいっていないときと決まっています。すでにできていたら、真っ先に報告していますから。

新人のころは作業がうまくいかないのは当たり前で、そういうときに、こういう質問を投げられると、びくびくしてしまうもの。ついつい、言い訳から入ってしまいがちです。

いまのわたしなら、素直に、「まだ、できていません」と答えられます。叱られるかもしれないませんが、それも承知です。

というのも、マネジャーが知りたいのは、単に、できたか、できていないかという事実です。そして、もしできていないのなら、どうしてできないのかという原因。それだけです。言い訳なんて聞きたくありませんし、できていないのならしかたない、できる方法を

考えるだけです。

怒ったとしても、自分に対して怒っているわけではなく、単に、物事を前に進めたいのだということが、いまなら、わかるからです。

だから、こういうときはまず、

「まだできていません」とか、

「事例は1件見つかっただけです」

といった具合に端的に答えるべきなのです。これが、質問にストレートに答えるということなのです。

これを心がけるようになってから、実は怒られる度合いが減りました。

Talk Straight

|| 駆け引き抜きに、率直に、簡潔に、端的に話す

ごくごく簡単な例で言うと、たとえば、待ち合わせに遅れているとき。

「ごめん、遅る？」

と言われたとき、言い訳をしない。いまどこにいるのかと聞かれているのだから、現在地をまず答える。

「表参道駅、千代田線のホームです」

そのあとで、あと何分かかかる見込みだとか、迷っているのでヘルプしてほしいとか、そういうことを付け加えるべきです。寝坊したとか、トラブルがあったとか、そういうことを言うのは、現地に到着してミーティングなどすべてが終わってからにすべきでしょう。

わたしも、新人時代、実際にミーティングに寝坊して遅れたことがありました。電話があったとき、まだ寝ていたのです。

「いまどこにいる？」

「いま、家です。いま起きました。」

「ふざけんな！」

覚悟をしたのですが、次の言葉はあつけないものでした。

「クライアントとのミーティングに寝坊して登場するわけにはいかないから、こつち（客先）に来ないでオフィスに行け。言い訳はあとで聞く」

結局、ミーティングから戻ってきたマネジャーには「寝坊はするな」と、ひとこと言われただけで、クライアントとのミーティングで出た課題を渡され、次の作業の指示を受けて終わりました。

イエス・ノーがはつきりすると、「なぜ？」へと進める。
「なぜ？」へと進めれば、問題の所在がわかる

質問にストレートに答えると、自然とコミュニケーションが図られて、問題の所在がわかります。相手は、その先の「なぜ？」や「どうして？」を聞いてくるからです。

「分析はできたのか？」

「できていません」

「なぜできないのか？」

「想定した分析結果にはなりませんでした」

「どうして？」

この、相手の「なぜ？ どうして？」に答えていくことによって、自然とコミュニケーションが図られて、問題の所在がわかるのです。

まず、質問に、イエスなりノーなりで端的に答える。
次に、追加の説明をしたり、相手の質問に答えていく。

「できていません」の結果だけ聞いていきなり激怒する人は少ないと思います。さすがに、その先の話も聞かなくては判断できない。だから、むしろ、イエス・ノーで端的に答えたほうが、怒られにくい。

「分析グラフができていないというけれど、何が問題なんだ？」

「はい、グラフ化しようとしても、データ自体に問題があって集計できるようになっていないんです。これをいま直しています」

「なに？ データに問題があるのか？ 時間はどのくらいかかる？」

「1週間ぐらいかかるかもしれません」

「それはまずい。その分析は今週中にやる必要がある。1週間では困るので、別の人もヘルプさせるから、2日で仕上げられるか？」

このように、イエス・ノーから始めて、順番に深掘りしていくようなコミュニケーション

ンをすると、問題のありかがわかってきて、生産的な話になることが多いのです。

質問にストレートに答えることが、状況を明らかにする

できないときは、できる方法を提案する

イエス・ノーを端的に答えるのは、ムリな作業を依頼された場合でも同じです。

上司から、「この作業を明日までにやってほしい」と依頼があったとします。やらないといけないことはわかっているし、できないことはないけれども、間違いなく徹夜になるような無茶な指示だったとします。あなたならどう答えますか？

まず、そんな指示への不満から入りますか？

質問に答えるということは、イエス・ノーをはっきり言うことです。

たとえばこんな答え方はどうでしょう。

「はい、できます。ただし、一人ではボリューム的に無理です。手伝ってくれる人が1名

いれば、2人で協力して終わらせることができると思います」
この言い方なら、クリアーかつ、仕事が前に進みそうです。
言い訳がましくありませんし、上司も、じゃあヘルプを頼もう、という考えになるでしょう。

上司の目的は、あくまでも仕事を前に進めることだからです。

間違っていることは、上司やクライアント であっても率直に指摘する

また、「Talk Straight」には、言にくいことでも、間違っているなら間違っていると
言うことも含まれます。

上司や、偉い人が言っていることでも、疑ってかかる。もしそれがおかしいことであ
れば、ちゃんと指摘する。

その方向に進んだら、きつとうまくいかない。そういう場合は、非常に言にくいでも
指摘しておかないと、あとで「どうしてわかっていたのに指摘しなかったんだ」と言われ
ます。

わかっているのに言わないというのは、個人の感情の関係では好ましい場合もありますが、仕事においては、逆に不誠実ととらえられることのほうが多いのです。

上司やクライアントにも、必要なことなら、
言いにくいこともストレートに言わなければならない。

ストレートに話をする、空気が読めない、と言われることもあります。けれども、それでもストレートに話したほうが、結局は信頼を得ることができます。

もちろん、利害が対立している相手との交渉といったような、一方が得をして、一方が損をするもの（これをゼロサムゲームと呼びます）においては、ごまかしたり、はぐらかしたり、嘘をついたり、そういうことが効果的なこともあるかもしれませんが、交渉のコミュニケーションの本などでは、そういうゼロサムゲームで有効な策が多く提示されています。

けれども、実際の仕事の場面では、お互いが協力して、1プラス1が3になるような結果を出す人のほうがやはり評価されます。同じ利益を追求しようとしている者同士ですか

ら、率直にものを言い、駆け引きをしないほうがうまくいくものです。

社内で駆け引きをしない。

03

数字という ファクトで語る

コンサルタントは、一年目であっても、年上で経験も豊富なクライアントと話すことが少なくありません。どうしてもそんなことができるかというと、ずばり「ファクトで語っているから」です。

クライアントの会社で、コンサルティングのプロジェクトのクライアント側の担当になるような方は、みなそれなりの年齢の人です。さらに責任者は取締役とか部長クラスで、そういう方は、だいたい50歳前後。実際にわたしが現場でやりとりする課長やリーダーといった人々も、35歳とか40歳で、とにもかくにも、新人のわたしからしたら、はるかに年上の人たちでした。

新人の目標は、そういう年上のクライアントの前に戦力として出してもらい、できれ

重要度

★ ★ ★

難易度

★ ★ ☆

ば、1対1でやりとりができるようになることでした。そのために必要となるのが、ファクトです。では、ファクトとは何なのか？

動かしようのない「ファクト」の筆頭である 「数字」で語る

ファクトとは、事実のこと。つまり自分の経験談や、気の利いた言葉ではなく、**動かしようのない事実**をさします。事実の最たるものは「数字」です。数字は誰も動かしようがなく、否定もしようがありません。ですから、**数字でものを言うのが**、いちばん効果的です。

新人と呼ばれる時期も終わろうとするころ、経験もない一年目のコンサルタントの武器はそれしかない、とわたしは思うようになりました。

仮に、**世界共通言語があるとしたら、それは英語ではなく数字**です。それも、難しい数字ではなく、売上、出荷の個数、コスト、利益率などの単純な数字です。

わたしは、新人時代に、「営業の効率を上げる」ことをテーマにしたプロジェクトに配属され、そこで、はじめて1対1でクライアントと話す機会を与えられました。そのきっかけになったのが、とある会社の営業社員の行動に関するデータ分析でした。

そもそも、営業社員はどういった顧客を訪れるべきだと思いますか？

もちろん売れている顧客、より正確に言うと、「予算をたくさんもっていて、実際におうと考えている顧客」ですね。では、そういう顧客のところに、自社の営業社員はちゃんと足を運んでいるのか？

当たり前と思われるかもしれませんが、本当にそうなのか、数字による確認が必要です。わたしは、その数字の分析を当時のマネジャーに指示されました。作業は地道なものでした。典型的な、新人の仕事です。

まず、営業の日報を取り寄せ、誰がどこに何回訪問したのかを集計しました。そして、実際の売上実績や、マーケティング会社が提供する市場規模のデータとそれらを突き合わせました。

その結果、その会社の営業社員は、自社製品をすでに使っている顧客に足繁く

通っていて、結果的に、予算があるものの攻めきれない顧客には、たいして時間を割けていない傾向があることがわかりました。

部長が知りたかったのは、この事実です。実際に、自社の営業社員がどういう行動をしているのか、部長は感覚的には問題を認識しつつも、実際の数字としては、事実を把握できておらず、人を納得させる「証拠」がありませんでした。ですから、わたしたちはコンサルタントとしてそれを調べあげました。事實は、予想された通り。**営業社員は、予算のあるところではなく、行きやすいところに行っていたのです。**

感覚的に把握している問題を、

実際に「数字」に落とし込み、「証拠」にすることで、人を納得させる。

このデータを見た部長は、薄々感じていたことがデータで裏付けられ、納得した様子でした。もちろん、社内的にもこの事実がショックです。しかし、事実なのだから、誰も文句は言えません。しぶしぶかもしれませんが、納得するしかないのです。

その後、どうして改革が必要かを社内語る際にも、このデータは重要な事実として引用されました。

(なお、このデータを使ってクライアントの部長に話をしたのは、一年目のわたしではなく、マネージャーです。)

その後、みんなこの数字に興味をもってくれました。わたしが分析したようなデータをすぐに取得できる簡単なシステムをつくれなにか、という依頼もあり、実際につくりました。そのシステムは、その後の本格的なマーケティング分析システムを構築するきっかけともなりました。その過程で、わたしは、マーケティングに関する数字の取得と分析について任されるようになり、はじめてクライアントの前で「数字については、彼が担当します」と上司に言ってもらえたのです。

わたしは、特にたいした経験もなければ、経営に関してはまったく何も知らない単なる新人でした。しかし、顧客が知らなかった事実を数字で示すことによって、価値を認めてもらえたのです。

数字こそが、一年目の武器になる。

おかしいと思ったら、事実を集めて数字にする

このように、動かせない事実こそが、新人にとって、もつとも有効な武器となります。たとえば、社内では、非効率だったり、理不尽だったり、無駄だと思えることがあって、それを改善したいと思っっているとしましょう。

そういうときに、

「〇〇は非効率だと思います。変えるべきです。危機感をもってください」
こういう言い方をしてしまうと、人には伝わりません。相手の危機感を煽ろうとしても、逆効果です。なぜ新人がそんな偉そうなことを言うのか、と思われてしまいます。だから、**新人であればあるほど、事実を拾ってこないといけない**のです。いくら新人の提言であっても、それが事実ならば、聞いてもらえます。

意見は封殺されることがありますが、事実は封殺しようがありません。

「〇〇がおかしい」と思ったら、まず、事実を集めましょう。集めるときは、大上段にかまえたものではなく、具体的なものを集めるようにします。

たとえば、街角で調査員がカウンターをもって数えている、あのデータのように、ウエ

ウェブサイトや新聞に載っていない、あなたが数えなければ決して数えることができないようなデータこそが、有効です。

誰が、何を、何回したのか。

どれが、いつ、何回利用されているのか。

こういう数字を集めてきてください。それこそ、カウンターをもって現場調査をしてもいいでしょう。

もしあなたが集めた数字に意味があれば、少なくともそれが完全に無視されることはありません。そして、そういう地道なことをするのが、新人の役割でもあるのです。

経験のない二年目の唯一の武器が、数字。

それもほかでは得られない、独自に集めた数字が有効。

数字とロジックで 語る

もうひとつ、わたしが数字で話すことの重要性を学んだのは、文化の違う人と仕事を進めたときでした。

急速にグローバル化が進んでいるいまの時代、**世界で働く、ほかの国の人と働く**ということが**ますます必要不可欠**になってきています。

しかし、残念ながら日本人は、文化の違う外国の人と仕事をするのがあまりうまくないと言われています。日本での仕事の進め方が通用しなかったり、コミュニケーションでずれ違いが起きたり。どうしたら、外国人とうまく仕事ができるようになるのでしょうか？ そのヒントを、わたしは入社後すぐの研修で学びました。社会人一年目の4月にそんな体験ができたのは、いま思えば、コンサルティング会社にいればこそそのラッキーなこと

重要度

★ ★ ★

難易度

★ ★ ★

した。

わたしが入社したコンサルディング会社は外資系で、入社時の研修を国外で行います。場所はアメリカのシカゴでした。シカゴの中心部から車で1時間ほどの郊外に、もともと大学のキャンパスだったところを買い取ってつくられた巨大な研修センターがありました。そこに2週間ほど寝泊まりして、同じ時期に採用された世界中のコンサルタントといっしょに研修を受けるのです。

わたしのチームは、8名ほどで構成されていました。日本人が4名ほど、残りは、他国からです。アメリカ、カナダからの人が多いのですが、イスラエルや南アフリカから来た人もいました。

グローバル企業では、このように多くの国からバックグラウンドの違う人がやって来ます。もちろん、生活習慣にはじまり、通っていた大学も、何をカッコイイと思い、何を面白いと思うかも、ファッションセンスも、ジョークのセンスも、全部違います。

要するに話が合わない。段取りもつかない。喋り方もバラバラ。收拾がつかないわけです。しかも、わたしを含めて、日本人は英語がそれほどうまくありませんから、流暢に話

すことすらままなりません。しかし、このチームで話し合っ、研修課題をクリアしないといけない……。

与えられた課題は、この多国籍チームで、ある缶詰会社の事業戦略を解決するというケーススタディでした。問題点をロジックツリーにまとめて構造化し、会社や市場のデータをを用いて分析し、最後はプレゼンにまとめるというものです。

それ自体、よい問題解決のトレーニングでしたが、15年たったいま、より重要だったと思うのが、文化やバックグラウンドの違う人たちといっしょに仕事をする方法を学べたことです。

**世界共通言語は、英語ではなく、論理（ロジック）と数字。
論理があれば、議論はできる**

グローバルな多国籍企業では、それぞれ考え方の土台や習慣が違うということは前提です。これを多様性（ダイバーシテイ）と呼びます。

どこかひとつの国の文化を全員に強いるということはしません。その代わり、どんな文化の人でも、絶対に共通して認め合うことができるような単純なものを基礎とします。

なぜなら、日本人特有の言い回しをしても伝わらないし、じゃあ南アフリカ流を身につけようと思っても、すぐには無理だからです。

では、どんな文化の人でも絶対に共有して認め合えるものとは何なのか？

それが、**論理（ロジック）と数字**です。英語ができなくても、裏で何を考えているのかわからなくても、論理と数字は相手に伝わります。

研修中、英語ネイティブの人はよく喋ります。その早口の議論に、わたしを含めて日本人はまったくついていけません。しかし、わたしは途中で、**英語を流暢に喋ること自体が価値なのではない**、と気づきました。

そして、よくよく考えて、つたないけれど単純な英語で、ちゃんと喋るようにしました。「I think……」この会社の数字はこうなっている。だから、選択肢1ではなく3がベターだ」本当に英語がつたなかったもので、中学生くらいの表現でしたが、それでも数字を見せたら伝わります。

「そのとおりだ。お前は鋭い。ナイスジョブだ！」
そう言われて、気づきました。

わたしは、仕事をしに来たのであって文化交流をしに来たんじゃない。だから、スト

レートに、論理と数字で議論すればいいのだと。

英語を流暢に喋ること自体が価値なのではない。

論理と数字があれば伝わる。

よく「多文化で仕事をするには相手の文化を理解することが必要だ」といわれます。たしかに、1対1で相手を理解するときはそうなのでしょうが、その理解すべき文化が4つも5つも入り混じっていたら、そもそも合わせようがありません。

ポイントは、文化のような差が生じやすい高度な次元のコミュニケーションを、あえてしないことです。これを文脈が低いという意味で「ローコンテキスト」といいます。

たとえば、ハリウッド映画はローコンテキストだといわれます。つまり、世界の誰でもわかるような基本的なテーマ、愛、家族、正義などを扱います。

一方で、玄人好みの映画はハイコンテキストといわれます。映画の背景や文化に関する前提知識が必要で、それがないと文脈がまるで理解できません。

たとえば、日本企業の序列のなかで、部下が上司に倍返しをするようなドラマ。よくで

きた作品であることは疑いがないのですが、あれを楽しめるのは、日本の伝統的な企業に勤めた経験がある狭い層の人だけです。そういう経験をした人にはとても面白いだろうと思うのですが、それ以外の人には、面白いかどうか以前にそもそもわからないわけです。

そういうものはどこの国にもあります。アメリカ人と、南アフリカ人と、カナダ人とイスラエル人の間で、お互いのそれを全部理解し合うのははじめから不可能です。だから、**多国籍のチームで働くときは、合わせようとするこゝ自体をしない。**

違うところ、理解できないところは、合わせるのではなく、そのままにしておく。それが多様性というものです。そして、理解できる共通の言語は何かを探って、それでコミュニケーションをします。ビジネスの世界では、それは論理と数字なのです。

多国籍のチームで働くときは、

違うこと、合わせられないことはそのままにしておき、

理解できる共通の言語である、論理と数字で話す。

日本企業で働くときも、 論理と数字でコミュニケーションできるようにする

わたしがはじめて多様性（ダイバーシティ）に触れてから、早くも15年たちましたが、ようやく日本もその問題に直面してきているように思います。

たとえば、日本でも、世代間のギャップにそれが表れています。新人とバブル世代の人、もつと上の世代では、考え方も、基礎になる経験もまったく異なります。

仕事に対する思いも違えば、将来のビジョンも違う。何を大切と思うかの価値観も、バラバラになってきているのではないでしょうか。

ダイバーシティの名のもとに、女性と外国人の活用のことばかりが論じられています。が、そもそもダイバーシティとは、そのようにバックグラウンドの違う人たちのさまざま**な違いを認め合うこと**です。

日本の社会では、過去の価値観に全員が合わせるようなことが行われたり、もしくは、新しい価値観のほうに合わせたり、とかくひとつのものに統一しようと考えます。統一で

きると思われています。

しかし、これだけ多様化が進んだいま、たとえ日本人同士でも働き方や価値観を合わせることはもはや無理だ、という前提に立ったほうが、お互いにいいのではないのでしょうか？

全員が納得のいくローコンテキストなルールや基準だけを掲げて、論理と数字でコミュニケーションをする。さらには、先に述べた、トーク・ストレート、端的に率直に話すことも有効でしょう。すでに日本国内でも、多国籍企業のようなコミュニケーションが必要とされる時代がきているのです。

社員全員が同じバックグラウンドをもっているという前提は、

一般のドメスティックな職場でも、もはや通用しない。

全員が納得のいくローコンテキストなルールや基準だけを掲げて、

論理と数字でコミュニケーションをする。

トーク・ストレートで端的に率直に、結論から話す。

05

感情より論理を 優先させる

ここまで、論理と数字で話す、ということを書いてきました。すると、反論として、本当の意味で人が動くのは、理屈ではなく感情からではないか、という声が聞こえてきそうです。

たしかに、ロジカルなイメージのあるコンサルタントといえども、ベテランともなると、ときに感情に訴えたり、想いを伝えたりと、人情的な面を強調して話すことも少なくありません。人を動かすことのできる本当に説得力のある話は、論理面と感情面、どちらも高いレベルで完成されているものです。

それでも、あえてわたしがここで、論理、論理、論理、と言っているのは、もし論理と感情、

重要度

★ ★ ★

難易度

★ ★ ★

どちらを優先して身につけるべきかと、若い人に聞かれたら、やはり論理を優先すべきだと答えるからです。

今回わたしが取材させていただいたコンサルタントの一人であるアーンスト・アンド・ヤング・アドバイザリーの奥井潤さんも、

「新人ならば、まず、論理を優先して話すことを身につけなさい。感情や熱意で押しつけてくことは、ベテランになってからでも間に合う」

と言っていました。なぜなら、「クライアントは、非常に賢い」からだ。

**論理さえ通っていれば、上の立場の人も耳を貸すが、
曖昧なことを感情で説得しようとする若造は
信頼しない**

企業での第一線でビジネスをやっているような人は、たとえば伝統的な、いかにも日本的なビジネススタイルで仕事をしているように見えたとしても、若い人が思うよりずっとずっと合理的です。論理が通っていないことを熱意で押ししたり、ちよつと曖昧なことがある部分を感情で説得しようとしたりしても、すぐに見抜かれてしまいます。そして、そのような態度をとる人は信頼されません。

まず筋が通っている話をもっていかないと、相手は話を聞いてすらくれません。

論理をおろそかにして熱意や感情だけで突っ込んでいくと、相手が経験豊富であればあるほど、うまくいかなくなるのです。

大企業はもちろん、どんなに小さな企業でも、**経営者に近い立場の人ほど、より数字で物事をとらえ、合理的に判断しています。**

経営者は、当然誰よりも成果に責任をもっています。ですから、厳しい議論でも筋が通っていて成果につながるものならば、意外なほど耳を傾けてくれます。

責任ある立場の人ほど、数字と感情の区別がつかず。

最終的に納得してもらうためには、論理にプラスして、感情的な面でも優れている必要があるのはたしかです。もちろん最終的にはそこを目指すべきですが、まず、**話に筋が通っていないければ、話自体を聞いてもらえない。スタートラインに立てないのです。**

情に訴えるには十年早い。

新人は筋の通った話ができなければ、スタートラインにすら立てない。

06

相手に理解してもらえないように話す

重要度

★ ★ ☆

難易度

★ ★ ☆

新人にとって、いかにロジカルに話すことが重要かは、おわかりいただけだと思います。ところが、わかっているにもかかわらず相手に伝わるように論理を組み立てられない、という人がいます。PREPの型に合わせて、結論から話してはいるが、肝心の内容を理解してもらえない……。

今回、この本を書くにあたって多くのコンサルタントから経験談を聞きましたが、「相手に理解してもらえないように話すスキル」を、筆頭のスキルに挙げた方が何名もいらつしやいました。そして、それを身につけるためにみな、新人時代に少なからず努力したといます。

ここでは、先輩コンサルタントが苦勞して身につけた、「相手に理解してもらえないコ

コミュニケーションのコツ」をお伝えします。

まず、論理の組み立てを、
「相手は何も知らない」という前提で考える

まず、話す前に、相手の方に伝わる論理の組み立てを考えます。

前述の奥井潤さんが教えてくれたのは、事前に、あえて、そのテーマが全然わからない人に説明してみるというものです。

たとえば、自分の家族を相手に、「こういうゴールがあつて、こういうことを提案したくて、こういう筋道で説得したいんだけど、この流れで理解できるかな？」と説明してみるわけです。

相手は、もちろんそのテーマについてはまったくの素人ですから、細かいところにツツコミを入れてくるわけではありません。チェックしてもらいたいのは細かい議論ではなく、**全体の流れは理解しやすいか、筋は通っているか**です。

むしろ知識がない門外漢の人のほうが、細かい前提を知りすぎていない分、きちんとしたチェックをしてくれることも多いのです。

「なんで、そういうふうに言えるの？」

「だったら、こういうことを先に話したほうがいいかもね」

「こういうゴールなら、この話が先にきたほうが自然じゃない？」

人は案外、自分のことは自分でわからないものです。そのコンサルタントは、ときに家族から根本的な指摘を受けることもあったとのことでした。

知識がない人に説明して、理解してもらえるかどうか試す。

このように、家族などに話してみte気づくのは、自分たちにとっては常識だと思っけることでも、相手と同じことを知っているととはまったくもって限らない、ということなんです。

わたしの場合、これを理解して実践するのにとっても苦労しました。ついつい、このくらいは相手も知っているだろう、こんな簡単なことを説明したら逆に怒られるのではないか、少し高度な話をしたほうが、相手も満足するのではないか、といった考えからどんどん小難しい話をしてしまっていました。

わたしがはじめて行ったロジカルシンキングのセミナーは、いま思い返しても散々なものでした。アンケートの感想は「まったくわからない」「もっとやさしく話してほしい」ばかり。そのお客さんから次の仕事の依頼はありませんでした。

これには、本当に落ち込みました。以来、「相手はそのテーマについて何も知らない」という前提で話すことにしています。

勝手な思い込みは無用。

自分では常識とと思っていることでも、相手は何も知らないという前提で、ゼロから話す。

つまり、ゼロから話す、ということなのです。ゼロから話すというのは、本当に「そもそも」のところから話すということなのです。

たとえば、学生にはおなじみの「プレエントリー」「エントリーシート」「GD」といった用語。ふだん学生同士で話していると、「そんなこと世の中の誰もが知っている」と思いがちですが、そうではありません。もしあなたが学生以外の人に就活について話すなら、「学生の就職活動は一般的に、プレエントリー、本エントリーとエントリーシート提

出、筆記テスト、グループ選考、個別選考、最終選考、内々定といった8つのステップがあります」というように、相当基本的なところから話を始める必要があります。

相手の理解度を推し量りながら、話す

相手が何も知らないという前提で、話す内容を組み立ててきた！ 準備は万端！ と思って話しはじめたものの、さて、本当に通じているのだろうか？ このまま話して、納得してもらえるのだろうか？ 不安になるものです。

もし、途中で、話に通じていないと気づいたら、その場で言葉を補っていく必要があります。

ここで、もし相手が、その場で、「ここがわからない」などと指摘してくれたり、質問したりしてくれればいいのですが、日本人は、質問するのは失礼だと思っているのか、たとえわからなくても、面と向かってわからないとは言いません。実際、一見、理解しているように見えても、実のところまったく理解していないことのほうが多い、というのが実感です。

あるコンサルタントは、新人時代に、用意した資料を自分のペースでどんどん説明して、終わってみたら相手が何も言わなかったので、「理解してもらえた」と勘違いしてしまっただけです。

プレゼンや説明というのは、する側にとってはちゃんと資料をつくって準備したもので、すし、だからこそ、「筋も通っていて、何度もチェックした完璧な資料だから、きっと相手もすんなりと理解してくれるだろう」とつい思ってしまいがちで、その結果、一方的に自分のペースでどんどん喋ってしまうものです。

でも、聞き手はそれについていけずに、**何がわからないかもわからないまま「無言」になってしまう**ことが少なくありません。

もし、相手が無言でいたら、それは理解しているからではなく、理解していないサインだと思っておいて間違いないでしょう。

「無言は理解」ではなく、

「無言は無理解」のサイン。

相手の仕草を観察して、 理解度を察知する

「無言」かどうか以外にも、相手の理解度を推し量る方法があります。

まずは本当の基本のところから話してみても、相手の様子を見てみる。もしウンウンと頷いているなら、もう少し先に進めるといふことです。相手が基礎的なことはわかっているようなら、そこを飛ばして先にいけばいい、ということになります。

相手の理解度を測るには、相手の仕草をひたすら観察することです。たとえば、相手が資料をめくるスピード。自分が1枚資料をめくって次に進もうとしたとき、まだ前のページをちらちら見ているということは、何か理解できていないことがあるということです。一方で、ドンドン先のページをめくって読み進めているようなお客さまは、説明に退屈して「要点を話してほしい」と思っているかもしれません。

また、こちらを見ようとせず、隣の人の顔を見るところのも理解していないシグナル。

資料を何ページも前にめくって確認するのも、同様です。

さらに、「だいたいわかりました」「およそわかりました」という返答は、まったく理解できていないというのと同義です。

一朝一夕にはいかならないと思いますが、相手の理解度を示すようなシグナルを意識的に拾って、説明のペースを落としたり速めたり、わかりにくいところを再度説明したりと、臨機応変に行えるようになれば、あなたもプレゼンの上級者です。

理解していないシグナル

- ・こちらが資料をめくって次に進んだのにまだ前の資料を見ている
- ・こちらを見ず、隣の人の顔を見ている
- ・「だいたいわかりました」「およそわかりました」などの曖昧な返事をする

07

相手のフォーマットに 合わせる

相手に理解できるように伝えることが重要なのは、プレゼンなど「話す」場面だけではなくありません。提出する報告書や企画書などの文書も、相手に理解してもらえなければ、なんの意味もありません。さらには受け入れてもらえなければ、ビジネスとしては成功とはいえません。

伝える側が伝えたいことを「伝えた」と思っている、相手に理解され、受け入れられなければ、伝わったことにはなりません。相手が本当に理解し、受け入れてくれてはじめて、「伝わった」といえるのです。

重要度

★ ★ ★

難易度

★ ★ ★

徹底的に相手の土俵に合わせた形で、 伝える

先の項でもご紹介した奥井さんから聞いた究極の伝え方をご紹介しましょう。
それは、**徹底的に、相手の土俵に合わせる**というものです。

奥井さんは、調査レポートを書いていました。そのレポートは、単にクライアントに報告するだけではなく、そのクライアントが、それを自分で使って、他の部署の人にも説明するためのものでもありました。つまり、クライアントの社内文書も兼ねていたわけです。

そのとき、奥井さんは、クライアントが過去につくった資料を徹底的に読み込み、説明の順番や流れ、視点にいたるまで徹底的に洗い出し、そのクライアントの資料のつくり方の特徴を見つけ出しました。つまり、**クライアントの思考のパターンを学んだ**のです。そして、それに沿って、なるべくそっくりに資料をつくりました。

こだわりはこれだけではありません。見出しのつけ方や、使っているフォント、色使い

といったフォーマットもすべて相手のものに合わせました。

クライアントが、社内に説明している様子を思い浮かべて、ここはこういう順番で、こういうたとえを使って話すだろうな、というところまで想像したそうです。

最初にドラフト版を見せたとき、そのクライアントは

「よくここまで似てるね。コンサルタントは、そんなところまで見てくれているのか」と、驚いたといえます。もちろん、内容もばっちり理解してくれたそうです。

究極の伝え方は、

徹底的に相手の土俵に合わせて伝えること。

相手の言葉、考え方、伝え方のクセを研究し、それに合わせて伝える。

文書は、相手の用いるフォーマットに合わせて、作成する。

相手に理解されて、はじめて「伝わる」。

そのためには、相手の言葉遣いや考え方までも理解して真似る姿勢が必要なときもあるのです。

社内用語、社外用語を明確にし、 相手の使う言葉に合わせる

相手のフォーマットに合わせる、相手の土俵に合わせる、ということについては、相手の言葉に合わせるという点がかなり重要になってきます。

学生が社会人になって最初に知らなければならぬことのひとつは、社内用語、業界用語だと思えますが、同じことが、商談の相手の会社を理解するうえでも必要になってきます。なぜなら、**社内用語にこそ、その会社の独自の考え方が反映されている**からです。

入社一年目の人なら、まずは、自社の社内用語を理解する必要があります。と同時に、それが社外でも通用するものなのかどうかを知り、社内用語、社外用語をはっきりと区別するのです。それを意識することによって、あらためて、自分たちがどういう考え方をするのか、他人はどう考えるのか、ということ客観的に見ることもできるようになります。

具体的にはまず、社内ではじめて聞くような言葉に出会ったら、必ず、

「それは、うちの社内での言葉ですか？ それとも一般にそう呼ぶのですか？」
と確認してください。

一般に使われている用語でも、その社内独特の意味で使っている場合もあるので注意が必要です。

たとえば、わたしが入社したコンサルティング会社では、コンサルティング・プロジェクトのことを、「ジョブ」と呼んでいました。「ジョブ」といったら、ふつうの意味では、仕事のことです。他社の人は、決してコンサルティングのプロジェクトのことだとは考えもしないでしょう。

これは完全にその会社独特の用語で、同じコンサルティング業界ですら通用しません。他社は単に「プロジェクト」とか「ケース」と呼ぶようです。

起業家を輩出することである有名な、とある会社も独特の言い回しをします。その会社は、「**カスタマーとクライアントの両方を顧客にする**」といった表現を使います。

カスタマーとは、一般の消費者のことをさしています。つまりお店でモノを買う消費者です。そしてクライアントとは、お店のこと。つまり消費者にモノを提供する企業のことをクライアントとって、一般消費者と区別し、そのうえで、その両方に価値を提供して

収益を上げるのだ、と知っているのです。

もし、あなたが、それらの会社と話をする場合は、「ジョブ」とか「カスタマー」、「クライアント」を相手がどのように使っているのかを知って、自分たちもそのように合わせて使えば、コミュニケーションはうまくいくでしょう。さらには、どうしてもその2つを分けているのかということに考えが及べば、その会社の価値観も理解できるようになります。そのように徹底して相手の土俵に合わせ、相手のフォーマットに合わせて伝えるのです。

社内用語、社外用語を明確にし、相手の使う言葉に合わせる。

何が社内用語で、何が社外用語かがわからない場合は、グーグルで検索してみるのがいちばん早いでしょう。その用語が一般にはどのようなに使われているのかがすぐわかります。簡単に調べられるはずですので、すべて調べておくこと。基本を怠らないことです。

08

相手の期待値を 把握する

この章の終盤として、少々高度なお話をしましょう。高度ではありませんが、非常に重要なことなので、この章に入れました。

「ビジネスをするうえでいちばん大事なものは何か？」

こう問われたら、あなたはどうか答えますか？

やりがいとかお金とか、そんな個人的なことを聞いているわけではありません。

どうしたら、常に評価と信頼を得られて、次にも仕事ができるようになるのか？ ということです。

取材を通して、多くのコンサルタントにこの質問をしてみたところ、なんと全員の答えがずばり一致しました。ひよっとしたら、あまり聞き慣れないことかもしれませんが。

重要度

★ ★ ★

難易度

★ ★ ★

それは、「相手の期待を超え続けること」です。

**相手の期待を超え続けることがビジネスの基本。
そのためにはまず、
相手の期待の中身を把握する必要がある**

「ビジネスというのは、突き詰めると、

相手の期待を、常に超え続けていくことにほかならない。

顧客や消費者の期待を超え続けていくこと。上司の期待を超え続けていくこと」

これこそがビジネスにおけるいちばんの秘訣です。

具体的には、どういうことなのでしょう？

あるコンサルタントの方の、新人時代の強烈な体験を通して説明しましょう。

「そんなこと、1ミリも頼んでない！」

彼は、コンサルタント一年目にマネジャーから激怒されました。その理由が、「ていね

いな仕事をしてしまった」からだと聞いたら意味がわからないかもしれません。でも、怒られた。

どういうことでしょうか？

彼は、一年目で配属されたプロジェクトで、あるサービスの市場規模を算出することに取り組んでいました。

この仕事において、クライアントが最終的に知りたいことは単純で、そのサービスの市場規模の金額そのものでした。それを正確かつ合理的に算出するというのが、彼のミッションでした。

しかし、彼はサービス精神から、市場規模の数字以外にも、関係者に行ったヒアリングの議事録を書き直し、ていねいにファイリングして、正月を返上して自分なりに働きました。非常に前向きな努力です。しかし、正月を潰してつくったファイルをもって休み明けに会社に行ったところ、上司に言われたのが先ほどの言葉だった、というわけです。

「そんなこと、1ミリも頼んでない。それより、市場規模の算出を進めるように。きみがやっているのは単なる無駄。事実、正月休みだつてなくなったじゃないか。そんなことし

て（過労で）倒れてしまつては元も子もないぞ」

彼はその考え方の違いに、ショックを受けたといいます。

たしかに、クライアントの求めているのは、市場規模を出すことでした。

数字の精度を上げる方向の努力なら喜ばれもするでしょうが、本筋と関係ないおまけをくっ付けたところで、クライアントからしたら、どうでもいいこと。クライアントの立場に立ってちよつと考えてみれば、わかることです。

求められていないことに時間を使つても、クライアントからも上司からも評価はされないのです。

まずは、相手が何を期待しているのかを
正確に把握する。

相手が期待する中身がわかったら、それを絶対に外さない。
そして、相手の期待値以上の成果を出す。
常に出し続ける

コンサルタントというのは、基本的にはサービス業です。その基本は、相手のニーズを聞いて、それに応えていくことにあります。ですから、クライアントが何を求めているのかを把握することが、まず、何よりも大事です。

そして、求められている中身がわかったら、次は、そのレベルにおいて、何がなんでも、相手の期待以上の成果を出す。これが、ビジネスのすべてです。

先ほどの例で言えば、「市場規模の数字を出すこと」がクライアントにもっとも求められていることでした。それ以外に関しては、さほど期待されていません。では、このなかで、どうやったら、「相手の期待を超え」、相手の満足を得られるのでしょうか？

市場規模の数字に関して100%の答えを出すこと。これが最低ラインです。

もしここが90%の出来なら、その仕事は、失敗です。

いくらおまけを付けて取り繕っても、**全体の評価は決してよくなりません。**

逆に、そこさえちゃんと100%の答えをもっていけば、極論を言えばほかのことはゼロでも構いません。相手は期待していないのですから。

相手が何を、どのレベルまで期待しているかを見極め、

絶対に外さない。

そして、相手の期待値のちよつと上を常に達成していく。

「相手のニーズ、つまり、それぞれにどういう成果のクオリティを求めているのかをきめ細かく把握すること。そして、ビジネスというのは、その期待値のちよつと上を常に達成していくこと」

「相手の期待値がどこにあるのかを見極めて、絶対に外さない。そこだけは、相手の期待を上回る120%のものをもっていく」

多くのコンサルタントが語るビジネスの秘訣、それはつまり、**相手の期待値を測り、いちばん重要な部分で期待を超えていく**ことです。

期待値を満たせないものは、 安請け合いしない

相手の期待がどこにあるのか、どの程度までのものであるかを把握するためには、そのためのコミュニケーションが重要になってきます。

一方で、ときには、相手の期待値そのものをマネジメントする必要があります。つまり、期待値を下げてもらうのです。

ときには、相手の期待値を下げる、
期待値のマネジメントも必要。

たとえば、相手がすべてにおいて100%を期待しているような場合。自社のリソースをはるかに超えるものを、実現不可能な期日とコストで求められるような場合。

こうしたとき、決して安請け合いしてしまっただけではありません。常に、相手の期待値のちよつと上をいくことがビジネスの基本である以上、どんなに努力したところで、相手の期待値が絶対に超えられない、とあらかじめわかっている案件は受けるべきではありません。

そういう場合は、本質的でない部分については期待値を下げてもらうように、事前にコミュニケーションをとっておくことも必要です。これが、期待値のマネジメントです。

上司の期待値を 超える

前節で、期待値を把握するという話をしました。重要な点を復習しておきます。

「ビジネスというのは、突き詰めると、

相手の期待を、常に超え続けていくことにほかならない。

顧客や消費者の期待を超え続けていくこと。上司の期待を超え続けていくこと」

このうち、若い人、特に一年目にとっては、最後の「上司の期待を超え続けていくこと」が重要になってくるかもしれません。言われたことを言われたように100%できて当然（それすらできない人が現実にはほとんどなのですが）。そこを少しでも超えていくよ

重要度

★ ★ ★

難易度

★ ★ ★

うに日々努力することで、ビジネスパーソンとしての成長は驚くほど早まります。そこで、この章の最後に、上司の期待を超え続けるための、仕事の基本中の基本について、お話ししましょう。

報連相の基本は、その前提として、 上司からの仕事の指示の内容を明確に把握すること

多くの会社で、新人が最初に言われることのひとつに、「報連相」というのがあると思います。「報告・連絡・相談」の略です。

この報連相については、賛否両論があります。「報連相はビジネスの基本であり、しっかり行うべき」と考える人もいれば、「報連相を行ってもビジネスの成果にはつながらない」としてとりやめている会社もあります。

わたしの考えでは、単なる情報共有のためだけの報連相は無駄です。なんでも報連相したところで、上司も煩わしいだけです。

報連相の本当の目的は、**上司と部下が仕事の目的と内容について、「共通の理解を得る」**ことです。

そこで、ここでは、報連相の背景となるそもそも基本として、仕事を受けるとき、いったい何を上司に確認すればいいのかのポイントについて挙げておきます。

部下が上司から仕事を受けるときに確認すべきポイントは、次の4つです。

- ① その仕事の背景や目的
- ② 具体的な仕事の成果イメージ
- ③ クオリティ
- ④ 優先順位・緊急度

この4点をしっかりと確認すれば、上司の期待値を把握したことになります、どのようにすれば上司の期待に沿う仕事ができるかが明確になります。

順に説明していきましょう。

その仕事の背景と目的を確認する

まず、その仕事にある背景や目的について、あらためて確認します。たとえば単発の仕事の依頼であっても、きちんと確認してください。上司のなかには、面倒なのでいちいち言葉にするのを避ける人もいるかもしれませんが、確認しておいたほうが、あとあとズレがなくなります。

たとえば調べものの依頼の場合、調べたけれどずばり見つけたいものが見当たらない場合も想定されます。そんなときも、もしも目的や背景を事前に聞いていれば、その目的を満たすような別の調査結果や事例を提示できるかもしれません。

期待される成果物のイメージを明確にする

多くの仕事の指示は曖昧です。だからこそ、上司が求めているものが何なのか、成果物

のイメージレベルまできっちり聞き出しておくことができれば、それだけで仕事は成功に近づきます。たとえば、

「A社の新サービスだけれども、まずはざっくり調べておいて」

といった指示があったとしましょう。かなり曖昧な指示です。これに対して、

「はい、ざっくりやっておきます」

と答えるのは最悪です。「ざっくり」のレベル感が合わなかったら、おそらく、あとで怒られるうえに、作業に後戻りも発生してしまいます。

かといって、

「ざっくりってなんですか？ もっと指示を明確にしてもらわないとできません」

というのも、これもまた最悪です。単なる受け身で、問題解決の力がない人だと思われるてしまうでしょう。

相手の指示の曖昧な部分を補い、こういうことではないかという自分なりの仮説を立ててコミュニケーションをとる、これが正解です。

たとえば、

「ざっくりというのは、わたしなりに、①おもなターゲット、②サービスの特徴と競合と

の差別化要因、③価格体系、④提供体制、その4つくらいだと思つていますが、それぞれ資料1枚、合計5枚ぐらいでまとめればいいでしょうか」といった具合です。

それぞれ資料「1枚」、表紙も含めて、計「5枚」のように、数字で示すことも重要です。成果がイメージできるよいコミュニケーションとなります。

相手が求めるクオリティ（期待値）を、 質問によって推し量る

「クオリティ」は、期待値にもっとも関係してくる部分です。

相手は、どのくらいのクオリティのものを求めているのか？

先ほどのコミュニケーションでは、それぞれの点について、資料1枚と言っています。資料1枚というのは、本当にざっくりとした概要を伝えるといったレベルです。

ここで上司が、「いや、それぞれ3、4枚にはなるんじゃないか」と答えたとしたら、ざっくりと言いなながらも、それなりに細部までしっかり調べてくることを期待していることがわかります。

項目数を尋ねてみるのもいいでしょう。4つでいいのか、それとも10項目にわたって、詳細に調べるのか。それによって、相手が求めるレベルがわかります。

さらに、資料の作成目的によっても、レベル感は推し量られます。顧客に提出する資料などに盛り込むような正確さが要求されるものなのか、それとも社内会議のための資料なのか、はたまた、上司の頭の中に参考としてインプットするためのものなのか。それぞれで達成すべきクオリティのレベルは違います。

スピード感についても、時間をかけても100%正確につくるべきものなのか、それとも、明日の会議で使うから期限のほうが大したものなのか、そこからも期待されるレベル感がわかります。

3日の100点を求めているのか、3時間の60点を求めているのか。事前にしっかり確認しなければ、上司の期待を満たすことはできません。

そうして**期待値を把握したうえで、その期待以上の成果物をもっていく**のです。期限を優先している場合は、当然何があっても、時間厳守です。

優先順位と緊急度を把握する

いま、最後にお話ししたスピード感、すなわち、優先順位、緊急度を把握することは、相手の期待に沿うという意味で、とても大事なことです。

たとえば、緊急度が高く、絶対に明日までにほしい資料があったとします。そういう場合は、間に合うことがもつとも大事なことです。その場合、締め切りをすぎて100%の完成度の資料をもつていっても、なんの役にも立ちません。

いつまでに必要なのか。1日か、3日か、1週間か。それとも、手が空いたらできればやってほしいくらいなのか。

また、その締め切りは絶対なのか、もし締め切りを過ぎたら用をなさなくなるものなのか。それとも締め切りは、あくまで完了してほしい目安を意味しているのか。

さらには、別に命じられている仕事や自分のルーティンの仕事がある場合、どちらを優先させるべきかを確認することも重要でしょう。特に、命令系統が複数にまたがってい

て、別の人からも緊急の要件を依頼されている場合など、自分では判断できませんから、上司同士で話し合ってもらう必要が出てきます。

そういう場合の優先度は、新人の場合、自分で判断しないことが重要です。

指示を出す側、受ける側双方が、共通認識をもち、期待値を明確にする

以上の4つの項目を確認し、曖昧な部分があれば、お互いに明確にし、共通の認識をもつこと。これが、期待値を把握するということであり、別の言い方をすれば期待値を「マネジメントする」ということです。

これは、部下の側だけではなく、仕事を依頼する上司の側から見ても重要です。部下が時間をかけて仕事をした結果、役に立たないものをもってくる、そんなリスクを避けるためにも、この4項目をふまえた明快な指示を出してください。

新人のときから上司との間でこれができるように経験を積んでいけば、社外の人を相手にしたときも、同じようにできるようになります。ただし、クライアントは、上司とは

違って、いちいち明確には言ってくれない、もしくはそもそも明確になっていないこともあります。こちらからコミュニケーションをリードして、確認をとる必要があります。

この「期待値のマネジメント」は、コンサルタントや営業職だけに求められる能力のようには聞こえるかもしれませんが、技術サービス、カスタマーサービスといった直接顧客と接する仕事はもちろんのこと、総務・経理・秘書・アシスタントなど、社内向けの部署に勤めるすべての人にとって重要な基本です。

すべての仕事には、なんらかの相手が存在します。その相手の期待値を把握して、それに常に応えて、ときに上回るようにしていくこと。

これによって、あなたの評価は着実に高まります。そして、期待値が把握できれば、無駄な労力をかけずに相手が満足する仕事ができるようになりますので、結果的に仕事の効率も上がっていきます。

指示を受ける側も、出す側も次の4つのポイントを明確にする。

- ① その仕事の背景や目的
- ② 具体的な仕事の成果イメージ
- ③ クオリティ
- ④ 優先順位・緊急度