

オンデマンド印刷と心理マーケティング

第二章 「価値」の伝え方 ②

株式会社バリューマシーンインターナショナル

さて、いよいよ「価値伝達モデル」最後の領域、《第三ドメイン》です。

● “3プレイヤー+ α ” の役割 《第三ドメイン》

さて、いよいよ「価値」の伝え方もクライマックスを向かえてきました。
第三ドメイン（コミュニケーション機会）について説明していきます。

「コミュニケーション機会って、まだ良く解らないんだけど・・・。」

「何かをその機械でつくるの？」

先に進みます。

コミュニケーション機会については「伝達モデル」の冒頭で簡単に述べました。

要は「顧客接点」（コンタクトポイント）です。

貴社がお客様と接するすべての機会を意味します。

ここでは、「価値」を伝える→しっかり伝わる→共感してもらうために、どのように顧客接点を“創り出し”、“生かすか”を徹底的に考え抜いていきます。

あえて、“考え抜いて”と申し上げました。それは、この顧客接点に関しては、それぞれの会社によって大きく異なってくるからです。

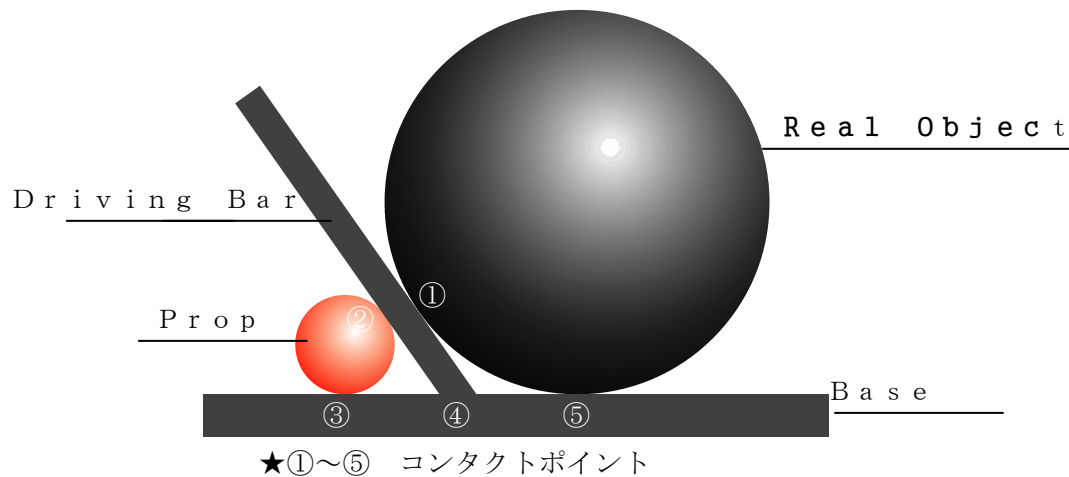
でも、心配しないでください。考え方の基本は同じです。どこも変わりません。

あなたは、自分たちの環境に当てはめて、足りない部分（役割）をどう補うか、要らない部分はあるか、どこを変化させるか、を実際にお客様と接する場面をイメージしながら読み進めて下さい。

では、いきましょう!

まず、次頁の図を見てください。

【伝達のレバレッジ効果】～概念図～



●伝達レバレッジ効果における「各プレイヤーの役割」

- ★ Real Object (リアル オブジェクト) —お客様—
動かしたい目標物・ここでは“お客様の心”となります。
コンタクトポイント（顧客接点）を通じ“お客様の心”をどう動かすかが、レバレッジの“キモ”と言えます。

- ★ Driving Bar (ドライビング バー) —販売部門—（営業、マーケティング、広告宣伝等）
お客様にダイレクトのパワー「価値」を伝える役割を担うポジションです。
主に営業マンの役目のなるでしょう。

- ★ Prop (プロップ) —技術・サポート部門—（開発、メンテナンス、オペレーター等）
いわゆる「支点」です。効果を何倍にも引き上げる非常に重要なポジションです。
ラグビーでは、スクラム最前列の左右のフォワードのことを呼びます。
ちなみにてこ入れすることを英語で Prop up～といいます。

- ★ Base (ベース) —リーダー—（経営者、部門長、プロジェクトリーダー等）
Real Object, Driving Bar, Prop の全てのプレイヤーとコンタクトポイントを持ち、
それぞれをしっかりと受け止め支えられる土台、基部となる役割です。

いかがですか？

“伝達のレバレッジ効果”を生むために必要な役割とポジションについて理解できましたか？

「役割はわかったけど、通常とどう違うの？」

「うちは大企業じゃないから、販売部門だけの技術だのって、そんな大層なもん
ねーんだよ！」

そう思われましたか？

順を追って説明します。

もう一度図を見てください。

ほとんどの企業では、お客様をダイレクトに接点（コンタクトポイント①）をもつ“Driving Bar”の役割は営業が担っています。

その他 Prop, Base に属するプレイヤーも「それは営業のお仕事だ。」と当たり前のように考え、「我々は影で支える部門なんだ」と妙な固定概念（暗黙の了解というのでしょうか）を持っていることが少なくありません。

これらは、各企業によっていろいろなケースがありますので何とも言えませんが、こうした意識が知らないうちにお客様に悪い印象を与えている場合が多々あります。

また逆に「お客様と直接やりとりしているのは営業である俺たちなんだ！」お客のことを知らないくせにつべこべ言うな！」と言わんばかりに、他の意見を聞かない人もいます。

そういった状態が続くと何かトラブルが起こった時に「それは、そっちの責任だ！」と罪のなすり合いとなります。最悪です。でもよくあります。

皆さんは既にしっかりと「価値」が内部共有され、各プレイヤー間で適正な“価値熟成”がなされています。

“価値熟成”とは、それぞれの役割ごとに「価値」の伝え方を昇華し、強調ポイントもユニーク（独自）なものとなっていることを言います。
心配しないで下さい。 内部共有が十分なされていれば、特に指示をしなくても価値は熟成されます。

レバレッジを効かせる体制は、整っているということです。あとは、4つのコンタクトポイント（接点）を少し工夫をするだけで、想像以上の「価値」パワーがお客様に伝わるのです。

まずは、コンタクトポイント①、②から説明します。

●コンタクトポイント①、② — “伝える” 連携プレー—

「連携プレー??？」

説明します。

お客様は、普段からいろんな会社の営業マンと会っています。

「この商品の特徴は、、、」「金額は、、、」「他社さんの商品に比べて、、、」とまくしたてる営業マンの顔を見ながら

「本当か〜？」

「少しでも安くならないか」

「だまされないぞー」

と様々な“かけ引き”をしています。

そこで普段お客様と接点をもたない Prop の出番です。

Prop（特に技術者）は、本気で購入を考えるお客様にとっては第3 者的な存在として映ります。

《売る⇔売られる》 《買う⇔買わせる》の関係から解放されホットしている状態、環境で言うひと言は非常に説得があるのです。

そしてその「解放された状態」の方がお客様の本音が出やすいのです。

リラックスした時は、自己防衛本能が働かないことは科学的に証明されています。（コラム）

本音が出るほかにもう一つの効果があります。

それは、Prop（技術）がお客様と接する（顔を見て実際に話す）と、Driving Bar(営業)から何か頼まれたときに、「何とかしてかなえてあげたい! 」と必死に考えるようになるのです。

■例をあげましょう。

<お客様 (R) Real object, 技術者 (P) Prop>

P 「こんにちは。はじめまして、メンテナンスを担当します△△です」

R 「あー、どーも。」

P 「あの一、営業の〇〇が遅れていまして、到着するまで本日のご提案の技術的な部分は私からご説明させていただきます。」

R 「あー、さっき〇〇さんから連絡あったよ。」

P 「そうですか。慣れないので聞きづらい点もあるかと思いますが、宜しくお願いします。」

（説明開始）そして途中で、

R 「ちょっといいかな。」

- P 「はい、どうぞ。」
- R 「この間、〇〇さんがこの部分について～と言っていたんだけど、他のお客さんはどうしているの？（本当かなあ？ どうなの？）」＜心配事＞
- P 「あー、はい。私メンテナンスの担当をしているのでよく他のお客様のところに顔出さて頂くんですが、その部分はすごく気に入ってもらっています。」
- R 「あー、そうなの。」
- P 「この間のお客様は最初は、ここが一番心配だったんだけど、今は一番気に入ってるよ、なんて言っていたきました」
- R 「ほー、そうなんだー。実は私もそこが一番心配だったんだよ。〇〇さんを信用してないわけじゃないけど。」
- P 「そうなんですかー。実はその部分の技術はうちが最もこだわっているところなんです。〇〇に言うておきます。もうちょっとお客様に信用してもらおうようにって！」
- R 「ハハハ、大丈夫だよ。信用してるよ、ハハハ」
- P 「あー見えて、〇〇は営業の中でも一番勉強してるんですよー。社内でもすごく評価高いですしー。」

こんな具合です。

取り扱い商品やサービスによって、Prop が出るタイミングや役割は変わりますが、いつもと違う角度からの発言は、お客様に安心感を与えると共に非常に説得力があります。

「うちの技術者は、そんなにうまく話せないよ～」

はい、心配ありません。

無口であったり、ボクトツとしていた方が、かえって説得力があるんです。

かけひきのない、正直さ純粋さがお客様の心（Real object）を動かすことが往々にしてあるのです。

それと、この例の最後にあるように営業マンの社内評価なんかを伝えてあげると、次回からお客様の営業マンを見る目が変わっていることでしょう。

「評判悪い場合は、どうすんの？」

そうですね。もちろん、真っ赤なウソはいけませんけど・・・。

先にすみます。

この「伝える連携プレー」には、もうひとつのすごい効果があります。

それは、Driving Bar(営業)と Prop (技術) の関係を密なものにする、という効果です。

前述したような、責任のなすりあいになることなく、トラブルを未然に防ぐには絶大です。

Prop がお客様とダイレクトコンタクトすることにより、Driving Bar（営業）の大変さや喜びを知り、営業からの依頼にも「できない！」で済ましていたものも「何とかしてあげよう」「代替案を考えよう」と努力するようになるでしょう。

一方、営業も技術をより近い存在と考えられるようになり、協力者として受け入れるようになります。
〔私達がそうでした〕

もちろん Prop は、社内の技術者だけでなく、外部のパートナーと考えいただいても結構です。お客様は、本人から聞いてその後第3者からの“評判”を聞いて始めて、すごい！と納得するのです。

ぜひ実行してみてください。 一石三鳥です。

●コンタクトポイント③④ – 伝える仕組み（システム）づくり–

概念図にありますように、コンタクトポイント③④はいずれも Base に接するポイントです。

Base は<各プレイヤーの役割>でも述べたように、「価値」のレバレッジを効かせる上でのすべてのプレイヤーをしっかりと受け止める、土台、基盤の役割を担います。

主に社長、もしくは各部門長といったリーダーの役割となるでしょう。

「社員の悩みも、お客様からのクレームも、すべて受け止めて対応してるよ。
ホント疲れるよ・・・」

そうですね。大変ですね。わかります。

では、悩みやクレームを少しでも未然に防ぐために、どんな工夫をしていますか？

「工夫？ ん～そうだなあ。社員ともお客さんとも、とにかくよく飲むことにしてるよ。
いわゆるノコミュニケーションだな！ アッハハハ！」

「・・・・・・・・」

「価値」を伝えるパワーを最大限に引き上げるには、Prop、DrivingBar、のモチベーションを高く維持する仕組みが必要になります。

この“モチベーションを高く維持する”仕組みには、以下の3つの観点から考えることが必要となります。

- ① どんな「価値観」をもっているか。
- ② 「価値観」に合った目標設定ができているか。
- ③ 評価の反映対象は「価値観」に合致しているか。

説明します。

①どんな「価値観」をもっているか・

人はそれぞれ「価値観」をもって生きています。仕事でも同じです。

とにかく出世したい人、とにかくお金を稼ぎたい人、仲間と何かを成し遂げたい人、新しいものを生み出したい人・・・本当にいろいろです。

その各人がもっている「価値観」を無視して、やる気を出そうとしても無理でしょう。

Base (リーダー) は、まず各人の価値観 (一番大切にしていることは何か) を引き出し、言語化させ、それを理解することが重要です。(このようなスキルを神経言語プログラミングでは《ニューロロジカルレベルの統一》といいます。)

直接的に質問して、すぐに答えられる人もいれば、自分でもよくわからないという人もいます。ケースはいろいろですが基本的には、過去の成功体験やすごく満足し充実した経験を引き出す質問や、各人が理想とする“近い将来の自分”を語ってもらい、それを妨げているものを明らかにする質問などを投げかけていきます。

(具体的には第三章で紹介します。)

②「価値観」に合った目標設定

会社(仕事)は“自己実現の場”と言われることがあります。

同感です。

その時、その時の“ありたい自分”をクリアしていくこと(クリアできる予感をもつこと)で、充実感を味わい、生き生きとした社会生活を送ることができるのではないのでしょうか。

「その時、その時」が重要です。

あまりにも大きな夢や、今の自分とのギャップが大きすぎる目標設定は効果がありません。

例えば、いくら「億万長者になりたい」(ありたい自分)と思っても、現在の年収が400万円の人がいきなり「今年中に年収3000万円稼ぐ!」と目標設定しても難しいですよ。人の脳は、あまりにもかけ離れている目標には「難しいかも・・・」「それは無理」という潜在意識が働きます。これが行動にうつす意欲の邪魔をするんです。

仕事上の目標設定にも同じことが言えます。

数千万円の製品を昨年度3台売った実績をもつ人に、「今年度は全社売上目標からすると、君

には15台売ってもらわないと困る!」とムチ打っても“やる気”は起きないでしょう。
但し、最終目標がどんなに大きくても「その時、その時」の目標を適当な大きさに小さく設定すれば、達成可能です。意欲も湧いてきます。(このように目標を適当なサイズに小さくしたり大きくしたりするスキルをNLPやコーチングの世界では「チャンキング」といいます。)
その小さな目標達成の積み重ねが、大きな最終目標を達成させるのです。
反対に目標が小さすぎても“やる気”は湧きません。その場合はひとつ上の目標設定が必要です。
 (“チャックアップ”です。)

また、数字の目標に加えて、その人の価値観に紐づいた目標を設定する必要があります。
例えば、「出世」に一番の価値をおいている人には、昇格試験を受ける条件として数字目標を説明し設定することが必要です。お金より、新しいものを生み出すことに価値をおく人には、自分のアイデアをドキュメント化し、言語化し、発表する機会を与える(社内プロジェクト制度もそのひとつ)。仲間と成し遂げたい人には、ワークフローを改善するために社内外のメンバーとどうコミュニケーションを図っていくか、そのために何を実行するかなどを目標に加えることが必要です。もちろん、会社の目標達成(全社目標)に貢献するものでなければなりません。

Base(リーダー)の役割を担う人は、様々なコミュニケーションスキルを使って“やる気を引き出す”目標を設定させることが大切な仕事のひとつとなります。
気をつけなければならないポイントは、どんな目標を達成するかは自分で決定してもらうことです。人から言われたことより、自分で決めたことのほうが“言っちゃった”てまえ、行動しますよね。

③Prop(技術系)の評価方法

Driving Bar(営業系)の評価方法は、それほど難しくありませんね。
それは、「どれだけ売ったか」という活動の成果が数字として残るからです。評価される側の本人も、他人の成績も見えやすい分比較もできます。
もちろん、②で説明したように、評価の対象は数字だけではなく、“残した数字”の比重は大きくなります。

設定の次に、Base(リーダー)が一番気を使わなければならないのは、Prop(技術系)の評価です。Propがうまく機能しなければ、レバレッジは効きかないことは言うまでもありません。(この存在を軽んじている経営者は意外と多いです。)特にプロジェクト単位で進めていく場合は、“知識が多い”“作業が早い”だけで高い評価をすることは危険です。
知識レベル、スキルは高いが、自分勝手に周りの人間のことは考えない“個人プレイヤー”は、結果的にプロジェクト全体の進行を妨げるケースが多いのです。
こういった“個人プレイヤー”に必要なのは、コミュニケーション能力です。

よくコミュニケーションというと、「相手の立場に立って考えろ! 」と言われます。

とても大切なことです。

でも、頭でわかっている行動で示せないのが、このタイプの特徴です。

いい方法があります。

それは、仕事を“重ねる”ことです。頭でわかっている行動で示せないのであれば、頭だけでなく実際に体験させるのです。仕事の“のりしろ”をつくとでも言いましょうか。

<伝える連携プレー>では、DrivingBar の役割の一部を Prop が担い、効果を高める方法をご紹介しました。これと同様に、多少専門外であっても関連する役割を担う部署の人と仕事を“重ねる”ことを実践してみましょう。

専門外の仕事は、人を素直にさせる効果があります。人の言うことを受け入れ易くなると同時に、

「助けてもらった。」「教えてもらった」という事実は、いくらプライドの高い人でも、

その恩を返さねば・・・と思わせるものです。(心理学の「返報性の法則」です。)

これは、コミュニケーションを円滑にすることを助けます。

それに加えて、専門外の経験は、必ずやその人の仕事の幅を広げてくれるでしょう。

但し、仕事を“重ねた”場合は（特に最初のうちは）、Base（リーダー、経営者）による定期的なチェックが必要です。行動、モチベーションをよく観察し、数値評価していくことが大切です。

また、効果的なエクササイズもあります。

営業（DrivingBar）が開発担当（Prop）をお客様に見立ててセールスしてみる（価値を伝える）、今度は役を変えて、開発担当（Prop）が営業（DrivingBar）をお客様に見立てて、セールス（価値を伝える）してみる。

その他、営業（DrivingBar）が開発担当（Prop）開発経緯や商品コンセプトを語る、などがあります。その際のポイントは、必ずフィードバックすることです。良かった点、さらなる改善点を相手に伝えてあげてお忘れなさい。

きっと、自分とは全く異なる観点からの意見や相手の考えを聞くことにより、たくさんの新しい“気付き”や“発見”を得ることでしょう。（エクササイズは第3章でご紹介します。）

●コンタクトポイント⑤ 一次の一手を生み出す方法ー

Base（リーダー、経営者）と RialObject（お客様）との接点です。

VCM が最も機能する中小・零細企業の Base は、お客様に対し、自社価値を伝えるプロ、伝達の達人でなければなりません。

しかも、誰よりもお客様のお客様（BtoC の場合はお客様の利用イメージ）を考え、考え抜き、次の一手を生み出していかなければなりませんね。

そうは言っても、中小企業の場合は、この Base の役割を担う経営者の体はひとつです。

「そうそう。他にやることはイヤになるほどあるよ。」

「何か、ウルトラ C はないもんかね？」

ウルトラ C はありません。

「な〜んだ期待してたのに」

「だよな〜」

但し、とてもいいお手伝いの方法が2 つあります。

「おっ！」

- ① タイミング イズ マネー
- ② 「分ける」「分かる」「湧いてくる」

「ただだよ。全然わかんない。」

「何で素直に書けないの？」

説明します。

① タイミング イズ マネー

次の一手を考えるにはヒントがいます。情報収集です。

ヒントになる情報は、インターネットではなかなか見つかりません。

それは、「お客様の本音」に隠されています。

「本音」はリラックスした状態で出やすい・・・でしたね。

通常、RealObject（お客様）と Base（経営者）は、部下（その他のプレイヤー）が Base を必要とした時に、同行という形で接することが多いようです。（社長が営業のすべてを担っている場合は別ですが）

例えば

- ・クロージングの最終段階
- ・クレーム処理
- ・協力依頼時 などなど

どれも重要な時です。

部下のためにも、お客様のためにも、必要なことです。

でもどうでしょう？

どの場面も、お客様はリラックスしているとはいえない状態ですね。

- ・クロージング時 → どんなかけひきがあるんだろう。本当に買っていいのか？（不安）
- ・クレーム処理時 → 何とかしてくれよ！（怒り）
- ・協力依頼時 → 何を頼まれるんだろう・・・（不安）

これでは、次の一手のヒントになる「お客様の本音」を聞くのは難しいでしょう。
では、どうすればいいのか？

“およびでないタイミング”でコンタクトするのです。

部下が必要としていない、お客様も予想していない、そのタイミングです。
アポイントのとり方にも工夫が必要です。

「ちょっと近くにいくので（きたので）・・・」

と、Base が直接連絡をとる方が効果的です。

少なくとも、経営者やリーダーが“ふらっ”とよってくれるのはお客様にとって嬉しいものです。
経営者と関係が密であれば、あなたの会社のリピーターとなってくれる確率もグンッと上がります。
また、コンタクトポイント①（DrivingBar と RealObject）のいいネタにもなります。
そして何より、お客様がリラックスした状態の時に接点をもつことができ、次の一手を生み出す
重要なヒントを得ることになるでしょう。

②「分ける」→「分かる」→「湧いてくる」

そうは言っても、お客様は Base（経営者）に本音を言いにくいケースもあるでしょう。
迫力のある熱血タイプの Base にはちょっと言いにくいですよ。
そんな時は、コンタクトポイント①を有効に利用しましょう。

「バーチャルコンタクトポイント」をつくりましょう。

どうすれば、コンタクトポイント①の臨場感を味わえるか・・・。

まず、DrivingBar（時に Prop）が商談の中での“気づき”“学び”をシェアする（分ける）ことから始めます。

“気づき”“学び”をシェアする（分ける）ことは、非常に効果があります。
これを機に、日報、週報、やめましょう！ まず、言語化しましょう！

人間の脳は、話している自分の声を聞くことによって、物事を整理し、編集し、再認識する働きがあります。シェアを聞いた第三者はもちろん、シェアした人自身も“気づき”“学び”を再認識し自分の言葉となりとり扱えるようになるのです。

本当の意味で「分かる」のです。

第一章で「価値」を可視化し、取り扱えるようにしたのと同様の効果ですね。

シェアする際の注意点としては、“売り手”として上司に商談状況を説明するのではなく、一個人として純粋に気づいたこと、学んだことを話すことです。

そこでアウトプットされた情報は即戦力となります。

シェアされた全員がすぐに使える、役に立つ情報です。(失敗談も貴重な学びとなります。)

また、学びとる習慣 (Output) と情報を発信する習慣 (Input) を見が身に付き、企業内情報の新陳代謝が活性化されることでしょう。

そしてもうひとつ大事なことがあります。

Base (リーダー、経営者) は、その“学び”“気づき”をしっかりと承認することが大切です。

「なるほど。〇〇の時は××とっていたけど、△△が大切だということだな。」

と発表者の話を要約したり、言葉の末尾を繰り返したりしながら受け入れることです。

(神経言語プログラミングでは、このスキルをバクトラッキングと呼びます。)

話をしっかりと受け入れた後で、はじめていくつかの質問をしながら商談の進捗状況をチェックします。

その際には、「何が問題だと思う?」「どうしたらその問題(課題)を解決できると思う?」

と問いかけ、発表者の具体的な意見を引き出して下さい。抽象的な質問には抽象的な答えしか返ってきませんので注意してください。

このような良質のコミュニケーションを通じて、次の一手を生み出す重要なヒントを得、アイデアが「湧いてくる」ことは間違いないでしょう。

「そっか〜、タイミングとシェアか〜。」

「でも仕事増えたんじゃないの?」

そう思われました?

その通りです。少し「価値」を伝える話からそれてしまいました。

戻します。

多忙を極める Base (リーダー、経営者) のお手伝い……でした。

せっかくなので、Base だけではなく、Prop、DrivingBar のお手伝いもしてしましましょう!

「誰が?」

その名も、「VCM GEAR (ギア)」。