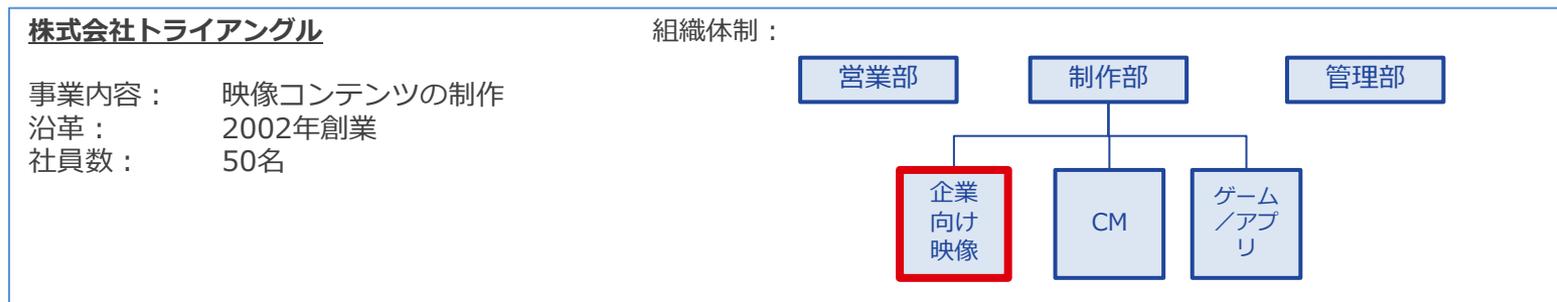


ケーススタディ 1/5

あなたは映像コンテンツの制作を請け負う株式会社トライアングルでマネジャーをつとめています。

トライアングル社はそのクオリティが評判を呼び、最近では大手企業とも取引が増えてきています。そのクオリティを支えているのは、組織に根づく徹底した顧客志向。お客様がその案件で実現したいことに共感し、一緒に達成を目指す姿勢が評価を受け継続的な取引にもつながっています。

そんなトライアングルであなたは制作部門、企業向け映像制作チームのマネジャーとして、お客様からの受注後に発生する映像制作プロセスのクオリティ／納期管理に全責任を負っています。



中でも最近あなたが注力してきたのは、大手企業スクエア社から発注を受けた新卒採用向け会社紹介映像の制作です。

この案件はメンバーの五十嵐と一緒に進めている案件で、3カ月のハードなプロジェクト期間を経てようやく完成間近というところまでこぎつけています。

取引内容： 新卒採用向け 会社紹介映像の制作	
目的： 学生に対する自社の認知度向上及び応募意欲の向上	社員インタビューを通して得られる情報をもとに社員の仕事ぶり、仕事に対する想いを紹介。 学生が仕事のイメージを持ち、そこに魅力を感じてもらえるような状態を目指す。
トライアングルにて請負う業務： <ul style="list-style-type: none">映像のコンセプト／構成の提案社員インタビュー映像作成	

このプロジェクトをトライアングル社に発注してくださったのはスクエア社の人事部長でした。

スクエア社では今年、新卒採用強化を目指して各部署のエースを集めてプロジェクトチームを編成することになり発注者である人事部長の命で、あなたの請け負う映像制作もこのプロジェクトチームとともに制作を進めることになったのです。

チームのメンバーたちは、このプロジェクトをこれまでにない取り組みにしようと張り切っています。中でも強い意気込みを見せているのがプロジェクトリーダーの是枝さん。彼は新卒でスクエア社に入社して8年目。営業での業績は素晴らしくお客様からも高い信頼を得ています。その背景には常にお客様の期待を上回るような提案をするという彼の信念があるそうです。

数回のプロジェクトミーティングを重ねたある日。リーダーである是枝さんから「せっかくこのような映像をつくるなら学生だけでなく社員にも見てもらい、自社の仕事の魅力を再認識してもらえそうなものにしたいと思うんですが、どうでしょうか？」という意見が出されました。与えられたこと以上を達成し、期待を上回る成果を残そうとする是枝さんの姿勢にメンバーたちも触発され、その案が採用されました。

あなたとしてはここまですでに映像のコンセプトを決めたり、映像に出演してもらおう社員に対するインタビューを進めたりしていたため、ここでの変更には少し抵抗がありましたが、彼らの熱意に応えたいという想いでこのタイミングでの変更を受け入れることにしました。

これまで学生を対象にすることを前提として制作していた映像をその視点で見直してみると、中には少し、安易なサクセスストーリーになっていて納得感のないものがありました。

そのため、既存社員にとっても違和感なく自社の仕事の魅力を再認識できるエピソードを再度収集し、映像の構成を変更することになりました。

また、社員の視点で制作を進めるためにはより深く同社の仕事内容を理解する必要が生じたため、プロジェクトメンバーに依頼して専門的な内容も含めた理解を深めることにも時間を割きました。

これだけの変更が生じてはいましたが、学生が就職活動を開始する時期には何としても映像を完成させる必要があり納期の遅れは許されない状況でした。そのためあなたは3ヶ月という納期を守るために、自社内の他チームのメンバーからもサポートを得てなんとか最終試写までこぎつけたのでした。

そうして迎えた最終試写がまさに今日、先方社内で行われています。

最終試写ではプロジェクトメンバーが発注者である人事部長にプレゼンテーションをするということで、自分たちは立ち会わない形で行われています。あなたは少しそわそわした気持ちと、ここまでこぎつけた達成感を感じながらこのあとに出かけるアポイントの準備をしていました。

途中での変更によって制作の工数は増えてしまいましたが、学生／社員の両方に対してスクエア社の魅力を訴求できるよい映像ができあがったと、プロジェクトチームもあなたも自信を持っていました。

ケーススタディ 4/5

そこへ是枝さんから五十嵐に1本の電話が入りました。

是枝 「今日の試写で人事部長から、学生にはやや難しいのでは？ 学生に対する認知度と応募意欲の向上にフォーカスする形で修正すべき、という指摘を受けました！早速修正を進めたいので、これから御社のオフィスに伺って相談してもよいでしょうか？」

五十嵐によると電話の向こうの是枝さんは納期までの少ない時間を気にするも、これまで同様意欲に満ち溢れた様子だったということ。

それを受けた五十嵐も、早速過去のインタビュー資料を探し始めています。
五十嵐はスクエア社のこのプロジェクトに非常に強い思い入れがあり、何とかお客様の要望を形にしようと一生懸命です。

しかしすでに納期は間近。
これまでもすでに途中で変更を受け入れたことによって想定外に時間を要しています。
五十嵐をはじめとするメンバーたちが無理を押し続けてきたことによって、なんとかここまでこぎつけた状態です。

とはいえ、ようやく取引につながった大手のクライアントに満足いただけるような仕事を行わなければならないことも間違いありません。

あいにくあなた自身はこれから他のクライアントとのアポイントに出かけなければならず、突然の来客に直接対応することができません。
しかしその前に少し五十嵐と話をする時間は取れそうです。

MISSION

この状況であなたならマネジャーとして五十嵐にどのようなアドバイスを与えますか？
次ページに整理してください

※五十嵐と話ができる時間は10分弱です。あまり沢山のアドバイスを伝えることは現実的ではありません

<アドバイス>	<アドバイスの背景/意図>
<input data-bbox="106 458 137 486" type="checkbox"/> <input data-bbox="106 743 137 772" type="checkbox"/> <input data-bbox="106 1029 137 1058" type="checkbox"/>	

解説レジюме 1/3 期待値調整力

相手の要望を正しく把握し適切に対応するためには、期待値を調整するという考え方が求められる。期待値のずれに起因した信頼低下を防ぐためには

- 1) すり合わせるべき観点を把握し、相手と確認し合うことが必要である
- 2) 時間の経過と共に発生しがちな期待値のずれを認識し、その都度調整し直すことが必要である

<相手と期待や要望をすり合わせる際の観点>

- | | | |
|---|-------------|---|
| ① | 目的 | どのような事情があり、何のためにプロジェクトを行うのか
(背景・目的) |
| ② | 作業範囲 | 主に作成、実施すべきことは何か
(業務の対象範囲) |
| ③ | 役割分担 | 誰が、どこまでの権限と責任をもつのか
(役割分担、責任範囲) |
| ④ | 方法 | 制約条件を踏まえ、どのような手段、方法で物事を進めていくのか
(目的を達成するための手段、方法) |
| ⑤ | 納期 | いつまでに行えばよいのか
(最終納期・途中経過のマイルストーン) |
| ⑥ | 成功基準 | 何を、どのレベルで達成すればよいのか
(目標・成功基準) |

*プロジェクトマネジメント協会 『PMBOKガイド』
(A Guide to the Project Management Body of Knowledge) 参照

解説レジюме 2/3 ケースの整理

	人事部長から発注された当初の期待値	プロジェクトの途中で生じた期待値の変更	最終試写で問題となった期待値のずれ
目的	学生に対する自社の認知度向上及び 応募意欲の向上	学生に対する応募意欲の向上/ 既存社員に対するモチベーションアップ (自社の仕事に対する魅力を 再認識してもらう)	☆
作業範囲	映像制作		
役割分担	コンセプト、構成の提案 社員インタビュー 映像作成		
方法	インタビューを通して得られる情報をもとに 社員の仕事ぶり、仕事に対する想いを紹介		
納期	3ヶ月		
成功基準	学生が仕事のイメージを持ち、 そこに魅力を感じる	学生が仕事のイメージをもつとともに、 社員が見ても違和感なく 自社の仕事の魅力を再認識できる (あまりに安易なサクセスストーリーはNG)	☆

解説レジュメ 3/3 期待値調整によって回避できるリスク

生産性、自社の評判、従業員満足を下げる・・・

炎上案件の発生

(例)

- ・クライアントの期待を把握できておらず、相手の期待に満たない対応をとってしまい信頼を損ねる
- ・メンバーやパートナーに依頼していたタスクが期待していた内容とかけ離れており、リソースや時間の無駄が発生する

期待値調整力の活用

- ◆ クライアントの期待値を事前に把握し、6つの観点（目的／作業範囲／役割分担／方法／納期／成功基準）についてすり合わせを行う。

また、口頭だけでなくすり合わせた期待値を提案書等のドキュメントとして残し、いつでもお互いに立ち戻れる状態をつくっておく。

- ◆ 期待値のズレが発生しそうなケースでは、マネジャーはメンバーに対しコミュニケーション上留意すべき点を事前にアドバイスする
- ◆ タスクを依頼するときには常に6つの観点を使って、お互いの期待値を確認する

過度な顧客志向

(例)

- ・顧客の要望を受け入れすぎることによって過度に業務が増えてしまい、組織が疲弊する

※あくまで「過度」なレベルの顧客志向の話であり、適切なレベルの顧客志向をないがしろにする訳では無い。むしろ、とても大切な要素である。

期待値調整力の活用

- ◆ 変更が生じる場合には要望を受け入れるだけで済ませず、その結果影響を受ける要素を含めて相手と期待値の握り直しを行う。

例：当初の想定よりも高い「成功基準」の納品が必要になった場合

- ⇒ ・「納期」を調整する余地はないか、
・先方との「役割分担」を調整する余地はないか
・より効率を高める「方法」はないか 等

先回りの期待値調整によって
絶えず高まりがちな顧客の期待をコントロールする

それにより組織の生産性と顧客からの信頼を
高いレベルで両立する