

## 1) プログラム概要

テーマ		期待値調整
内容		顧客や社外パートナー、社内の関連部署と仕事を進める上で欠かせないスキル。期待値調整の6つの観点を知り活用することで、期待から外れた成果物の提出による相手からの信頼低下や仕事の巻き戻しを発生させません。
参加者伝達用の 名称	テーマ	<b>ビジネススキル</b>
	内容	<b>社内外の人たちとコミュニケーションを取りながらスムーズに業務を遂行するために必要なスキル。何を意識して進めれば良いのかプロジェクトマネジメントの視点から学びます。</b>

※研修実施前に目的や内容を伝達する場合は赤字の情報にて共有ください（内容を知らずにケーススタディに取り組むことが必要なため）

## 2) 運営概要

所用時間	90分
形式	グループディスカッション
推奨人数	1グループ4-6名
最大人数	グループは8名まで。 クラス全体としては特になし。

所用時間	1	事前説明	5分
90分	2	個人ワーク	20分
	3	グループディスカッション	30分
	4	解説	20分
	5	まとめ/感想共有	15分

## 3) 進行台本

項目	所要時間	配布資料	伝達内容	トークスクリプト (例)
1: 事前説明	5分	ケーススタディ 1-5P	1) 資料配布後、以下の設定概要を伝える <ul style="list-style-type: none"> <li>・映像制作会社の事例であること</li> <li>・納品間近に問題が発生</li> <li>・自分はMTGに出れないので部下に事前に行うアドバイスを考える</li> </ul> 2) 個人ワーク20分の後、グループワークを行う 3) 4P下部のMISSIONを確認 <ul style="list-style-type: none"> <li>・長い時間は取れない</li> <li>・沢山のアドバイスは現実的でない</li> </ul>	
2: 個人ワーク	20分		<ul style="list-style-type: none"> <li>・5Pのワークシートに記入すること</li> <li>・個人ワークのあとにグループでディスカッションする (念押し)</li> </ul>	
3: グループワーク	30分		<ul style="list-style-type: none"> <li>・多数決など安易な議論をしないこと</li> </ul>	

# 【期待値調整】運営マニュアル 3/11

項目	所要時間	配布資料	伝達内容	トークスクリプト (例)
4: 解説	20分		・ 解説の頭出し	<p>今回のテーマは期待値調整というテーマです。ディスカッションをしているみなさんは当然ながら期待値調整ということを事前に知らされずに話していますので、このワークでそういうこと（期待値調整）を学んだと、今ちょっと意外に思っているかもしれませんが、実際に五十嵐に対するアドバイスという観点では 納期をちょっと調整できないか、とか、もしかしたら費用を上澄みできないかとか、その辺を探ってみろみたいなアドバイスを考えた人たちも多かったと思うんですね。</p>
			・ 状況の整理	<p>これすでに期待値調整を始めているということなんですけど、ちょっと期待値調整という中身の本題の説明に入る前に、例えばの話で考えてみたいと思うんです。</p> <p>今回はもともと、人事部長からオーダーがあって採用ですね就活生向けのVTRを作ろうと、これが是枝さんの要望で社員にも届けたい、社員も共感するような内容にしたいということでちょっと変更が加わって、仕上がったものに対して最終局面で人事部長からNGが出てるという状態ですね。</p> <p>この状態でもう一回作り直そう、どれくらいの修正があるかわからないが作り直そうと、そんな状態になってるわけですね。</p>
			・ 例え話 (ファミレスの場合)	<p>この状況をたとえ話で考えてみたいんですね。例えば皆さんファミレスに行ったとします。ファミレスに行って自分と自分の上司と行きました。</p> <p>お店に入ってメニューを見て「あ、この日替わりハンバーグが美味しそうだな」ということで店員に注文をしました。</p> <p>「日替わりハンバーグ2つ」というふうに頼んだ後に自分の上司は席を立ってお手洗いに行ったわけですね。で自分はメニューを見てました。</p>

## 【期待値調整】運営マニュアル 4/11

項目	所要時間	配布資料	伝達内容	トークスクリプト (例)
4:解説	20分		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 例え話 (ファミレスの場合)</li> </ul>	<p>メニューを見ていたら「あれ！なんかこのおろしハンバーグの方がめちゃめちゃ美味しそうだな」と。</p> <p>「こっちのがいいじゃん」と思って店員さんを読んで「日替わりさっきの(オーダー)通っちゃいましたか？」いったら「まだ大丈夫ですよ」と言われて、「おろしハンバーグ2つに変えてください」「メニューを変更してください」というふうにオーダーしました。</p> <p>そうすると店員さんは「あーわかりました！」オーダーを修正して、おろしハンバーグを入力すると。で、実際に上司も席に戻ってくる。雑談をしながら料理を待つ。料理が運ばれてくるわけですね、おろしハンバーグが当然運ばれてくるわけです。</p> <p>そしたら上司が言うわけですね「え？俺日替わり頼んだのになんで？」と。「あ。すいません。こっちのが美味しいと思って、美味しそうだったんで僕変えとききました」「いやいや俺日替わりが食べたいよ」という風になってる。</p> <p>そんな状態なわけですね。</p> <p>この時皆さん、ファミレスの店員に対して「じゃあ今すぐやっぱり日替わり持ってきて」て言えますか？と。言えないですよね。</p> <p>ちょっと今極端な例で、あえて話してますけど、それはオーダーしている方の意思疎通のミスの問題で店側に責任は無いわけですよ。</p> <p>そうすると店側の対応としては「あ。今すぐ日替わりを作つてなるべく早くお出しをしますがお代としては3つ分ですよ」という話になるのが当然だと思うんです。</p>

# 【期待値調整】運営マニュアル 5/11

項目	所要時間	配布資料	伝達内容	トークスクリプト（例）
4：解説	20分		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 例え話（ファミレスの場合）</li> </ul>	<p>おそらくそうすると「じゃあいいよ俺おろし食べるよ」という風に上司は言って後から「お前何で勝手に変更してるんだよ」という話になるわけです。</p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ケースの題材に戻して考える</li> </ul>	<p>この話を聞いた後にこのケースの話を見てもらうと制作会社である自分たちよりも発注先クライアントの方の内部のコミュニケーションに結構問題があったようにも感じると思うんですね。</p> <p>もちろんですね制作会社である自分たちに全く非がないかってことではないですね。途中是枝さんから変更したいという要望があった時に今まで進めてきてるし「主旨もかわるけど、ま・・・いいかと思って受けました」という風なことが文章記述があるんですが、その時に「本当に大丈夫ですか？」「それかなり内容が変わるし、エピソードを伝える難易度も変わるから逆に学生に分かりにくくなったりするわけです。それ本当に大丈夫ですか？」ってすごくやりとりをしたうえで「大丈夫です」という風に言われてたらまあ全く非がない。</p> <p>でもまあそこまでのやりとりをしてなさそうですからちょっとそこでそれをしっかり言うことが出来なかったという非はあると思うんですね。でも相手のオーダーにうまく答えながら制作を進めてきた事実があるわけです。</p> <p>なのでこのタイミングで五十嵐に対してアドバイスをする「これから是枝さんがちょっと今部長からこうなってこうなってるのもっとこうしましょう。こういうことできませんか。こういう風にやったらどうでしょう。」とくるわけですよ。その前に五十嵐にですねやっぱインプットしておいて方がいいことがあると思うんですよ。</p>

# 【期待値調整】 運営マニュアル 6/11

項目	所要時間	配布資料	伝達内容	トークスクリプト（例）
4：解説	20分		<ul style="list-style-type: none"> <li>・五十嵐への適切なアドバイス</li> </ul>	<p>じゃあ五十嵐にまず何を伝えておくべきか。アポインとは是枝さんとの面談に入る前に何を伝えておくべきかと言うと、今回起きていることは先方の目的ビデオ制作の目的の変化とかそういうことで現状こうなっている（再制作）ということだとそれをまず理解してもらって我々としてはそのオーダーに応じてやってきているわけだから思いっきり修正をすとか納期を維持したままやるとかということがかなり無茶な要望であるということとをちゃんと理解してもらいなさいと。</p> <p>当然ながらそれをどういう風に伝えるかっていうそのコミュニケーションのトーンとか言葉を選ぶことはまたちゃんとやらなきゃいけないわけですけども</p> <p>是枝さんに「そうだな」と自社の都合、自社の状況問題でこの人たちに迷惑をかけちゃってるなというような状態をセツトしないと納期の問題とか今後の役割分担の問題とかなかなか上手く行かず自分たちがすごい過度に受けなきゃいけないよそんな状況をちゃんと伝えてそれを整理するようにちゃんとそれを是枝さんに伝えられるように頑張ってくださいというのが伝えるべきことだと思うんですね。</p> <p>これ実際の是枝さんとのミーティングの時間で内容で「そうか、確かに我々のそういうやりとりの中でここまで作ってもらってこっちの手戻りだと厳しいねということが認識してもらえれば費用は変えられないけど納期を伸ばすようにがんばるよとか納期はやっぱり変えられないから費用ちょっと上積みするよとか納期も費用もあまり変えられないから役割分担ですね。自社のほうでちょっとここ巻き取ってやるよとか。いう風な交渉がしやすくなるわけです。</p> <p>これがですね期待値調整をするという観点を持っていてとまず前提としてそこを揃えないと期待値調整難しくなるなと上手くできないなっていうことがわかるわけですね。</p>

# 【期待値調整】 運営マニュアル 7/11

項目	所要時間	配布資料	伝達内容	トークスクリプト (例)
4 : 解説	20分	解説レジュメ1/3 期待値調整力 6P	・ 期待値調整とは	<p>じゃあ期待値調整というのは何なのか、という話に具体的に行きますね。期待値調整というのはまず6つあって項目が目的・作業範囲・役割分担・方法・納期・成功基準この6つがあるんですね。この6つにおいてそれぞれ期待値があるわけです</p> <p>目的はこういうことだよとか、役割分担はこういうことだよとかねということ。でアメリカなんかはよく契約社会と言いますがこれら6つの項目についてしっかりと記したような契約書を交わしてから仕事をスタートさせる。みたいなことが多いですね。</p> <p>一方で日本というのは事前にそこまでのところを明確に明示をして進めていくという風習はなくは無いですがあまり強くはなく、結構お互いの信頼とか、ある程度の合意で進めて行くということがある国そういう商習慣なわけですね。</p> <p>そうすると日本のビジネスパーソンは何を意識すべきか。相手とまずスタート時点で極力期待値をすり合わせておきましょうと。ですから提案書の中に「役割分担はこうですよ」とか「納期はこうですよ」とか6つの観点で残しておくことが大事だと思いますね。</p>
			・ 変化していく期待値	<p>加えてもう1点大事なのが仕事を進める中で、それぞれ6つの項目が変化して行っちゃうってことがあるんですね。</p> <p>今回のケースでも目的が変化をするわけですね。目的を(が)変化することによって内容も変わってくるということなんですがその「目的が変わりましたね」というところをちゃんと自分たちが認識しお客様にも「今変わりましたね」と「変わった上で対応してますよ」ということをちゃんと伝え合うこれが大事なんですね。</p>

# 【期待値調整】 運営マニュアル 8/11

項目	所要時間	配布資料	伝達内容	トークスクリプト (例)
4 : 解説	20分	解説レジュメ2/3 ケースの整理 7P	・ 変化していく期待値	<p>中には基準がいつの間にか高まっていっちゃう、最初これぐらいのレベルで握っていた基準がですね、やってるうちにどんどんどんどん高くなっちゃうと。少し高くなるくらいはですね、やっぱ許容して頑張らなきゃいけない範疇だと思うのですが、これがすごく高くなって行った時にはこの高くなって行った瞬間に「いや、これ最初に話してた時と比べると相当高くなってますよ」というふうに言うべきなんですよ。</p> <p>これそのタイミング、割とその瞬間瞬間に言えることが大事で、そうじゃ無いと例えば期待値が高まったものをなんとなく受けられているような雰囲気になっちゃって、1ヶ月2ヶ月経った後に「でもこれ期待値高まってますよね」と言っていると、先方も「いやでもこれでここ1-2ヶ月きたじゃん」というふうになるわけですね。</p> <p>だから変化したなって瞬間に「あれ！それちょっと高くなってますよね」と「正直今回のプロジェクトのスコープとか費用でいうとそこまでなかなか厳しいんですけど」と言えるかどうか、これすごく大事なことです。ですからこの6つの観点で、仕事が動く中でどこか大きな変化がないかなーとか、擦り合わなくなってきたり所がないかなーというところを察知するようにして察知できるようにして（ずれが）生まれた瞬間にそれをすり合わせに行く。そのギャップを埋めに行くってことです。ここがすごく大事なことだと思います。</p>
		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 8P	・ 期待値調整によって回避できるリスク	<p>この期待値調整をちゃんとやるとやらないで何が違うのかでいうと、例えば自社の生産性、あとは顧客からの評判、あとは社員のハードワークさ加減、適正な労働量かどうか。その辺に影響してくるんですね。</p> <p>まず期待値調整がちゃんとできないと、言葉選ばず言うと炎上案件みたいなものが発生しがちになるわけですね。</p>

# 【期待値調整】運営マニュアル 9/11

項目	所要時間	配布資料	伝達内容	トークスクリプト（例）
4：解説	20分	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 8P	・期待値調整によって回避できるリスク	<p>最初に目的とか成功のレベル、ここが擦り合ってなかったりすると。始めてから「こんなはずじゃなかった」「提案の時と違うじゃないか」って言う風に炎上してくわけですね。</p> <p>あとはですね期待値が変わって行っちゃう。最初は擦り合ってたんですけど成功の基準、期待がどんどんどんどん変わってく。だいたい上がってくわけですね。その上がっていくのを途中でちゃんと修正できないとこれも炎上案件「こんなはずじゃなかったでしょ」ってなるわけです。</p> <p>炎上してから物事を解決する、抑えるっていうのはものすごいエネルギーがかかることなわけですよ。それをせずに事前に防げる。ちゃんと擦り合わせをタイムリーに出来るってことでまず生産性ですよ、上がりますし。自社の評判。ちゃんと適切な仕事をしてくれたということを感じてもらえるわけですね。</p> <p>あとはですね、もう一つ注意しなければいけないのが過度な顧客志向という話なんですけどやっぱり受注を受ける仕事をいただいている立場になると、お客様のオーダーに対して答えたいという気持ちを持って、そんなことあると思うんですね。</p> <p>それを持つこと自体は素晴らしいと思いますし、それを持たないで仕事をしていけばお客様からいい仕事してくれたねって評価なかなか得られないと思うんですね。</p> <p>ただそれがなんでもかんでも引き受けて、なんでもかんでも頑張りますと言うことになるとやっぱりですね、これは過度な顧客志向と言わざる終えなくて。自分たちが本当はやるべきで無い仕事まで請け負って仕事が増えていっちゃう。</p> <p>でやるべきで無い仕事っていうのは大抵の場合、未体験の仕事とか得意でない仕事。経験の少ない仕事が多いですから、クオリティはあんまり満たせなかったりするんですね。</p>

# 【期待値調整】 運営マニュアル 10/11

項目	所要時間	配布資料	伝達内容	トークスクリプト (例)
4: 解説	20分	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 8P	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期待値調整によって回避できるリスク</li> </ul>	<p>ミスが起きたりもすると、そうするとお客さんにとっては不満の材料になってくわけです。良かれと思って余計な部分ですね、範疇外のを引き受けて時間もかけてやったんだけど、スキルがあまりないからミスも出ちゃって。結果お客様からの不満につながる</p> <p>これってすごく悲しいことだと思ってまして。自分たちがお客様に頑張るべき範囲はここだと。その中でも要望については極力頑張っって答えていこうと。</p> <p>でもここからは範囲外なんだよってことなんかは、この期待値調整観点を持ってるかどうかで大きく影響すると思うんですね。</p> <p>当然期待値調整のスキルを駆使してなんでもかんでも跳ね除けましようとか、自分たちのやることを狭めましよう、みたいなことを言いたいわけではなく。お客様の期待に答えるとか競合よりも良いサービスをすることで努力していくことは大事なんです、それが一定水準を超えてくると過度な顧客志向。</p> <p>結果的に自分たちがうまくパフォーマンスを出せなくてお客様からの信頼も失う、そんな状況になるわけですね。これが期待値調整という観点を理解しておくべき理由です。</p>
		メインメッセージ 9P	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まとめ</li> </ul>	<p>ぜひ皆さんこの観点を意識しながら日々の仕事に臨んでいただけると良いと思います。</p> <p>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</p> <p>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 ということですね。</p>

## 【期待値調整】 運営マニュアル 11/11

項目	所要時間	配布資料	伝達内容	トークスクリプト (例)
5 : 感想共有	15分		<ul style="list-style-type: none"><li>・グループでの感想共有</li><li>・いくつかのグループに発表させる</li></ul>	

※そのあとに自分たちで起こりがちな事例について議論しても良い