

セカンドオピニオン活用法

2015.11.1

田村正純

目次

はじめに

第1章 セカンドオピニオンが今、注目される理由 ～正直者が馬鹿を見ない時代へ～

- 1-1.そもそもセカンドオピニオンとは？
- 1-2.医療界以外のセカンドオピニオンの広がりと問題点
- 1-3.セカンドオピニオンが必要とされる時代

第2章 セカンドオピニオンになる意義と条件 ～掃きだめのツルになれ～

- 2-1.セカンドオピニオンになるための資格
- 2-2.セカンドオピニオンを人間にたとえてみる
- 2-3.セカンドオピニオンもどきとの決定的なちがひ
- 2-4.セカンドオピニオンのメリット・デメリット

第3章 セカンドオピニオンになるためのステップ ～ルールブックはあなただ～

- 3-1.セカンドオピニオンとしての資格チェック
- 3-1.【セカンドオピニオン資格チェックシート】
- 3-2.セカンドオピニオンを依頼されるときにの注意点
- 3-2.【セカンドオピニオンご依頼シート】
- 3-3.セカンドオピニオンを提出するときの注意点
- 3-3.【セカンドオピニオンご提出シート】
- 3-4.セカンドオピニオン取扱説明書
- 3-4.【セカンドオピニオン取扱説明書】サンプル

第4章 セカンドオピニオンサービスの具体的な例 ～成功法則は“ちゃぶ台返し”～

- 4-1.セカンドオピニオンというコンテンツ
- 4-1.【セカンドオピニオンコンテンツ化シート】
- 4-2.セカンドオピニオン・コンテンツの効果
- 4-3.セカンドオピニオンの訴求方法

第5章 セカンドオピニオンメソッドの応用 ～なれあい文化にクサビを打ち込む～

- 5-1.セカンドオピニオンを利用する立場から見た価値
- 5-2.セカンドオピニオンという社内統治法
- 5-3.セカンドオピニオンという外注管理法
- 5-4.セカンドオピニオン導入の課題

おわりに

はじめに-1

私はWEB制作に約20年の経験を持っていますが、WEBで思ったような成果をあげられない原因として、以下の3つの問題点があると認識しています。

1. 企業や商品の選ばれる理由＝USPが不鮮明なので、見込み客をキャッチすることができない。
2. 外注先をきちんと管理する仕組みを持っていないので、“なれあい”が生じてしまう。
3. WEBに関する知識格差、温度差が大きいゆえに、社内のコンセンサスがとれない。

とりわけ大きいのは1.のマーケティング上の問題であり、そのことが2.と3.のマネジメント上の問題にも悪影響を及ぼしています。

さて、唐突ですが、あなたは「セカンドオピニオン」をご存じでしょうか。別のお医者さんの意見を聞くことでしょうか。はい、その通りなのですが、実はそこに厳然としたルールがあることを把握している方は少ないのではないのでしょうか。私は偶然、この「セカンドオピニオン」のルールを知った時、何とオープンでフェアな仕組みなんだろう、と感動するとともに、大げさな言い方になりますが一つの啓示を与えられたように感じました。このメソッドはさまざまなビジネスに活用できる、自分が長年抱えてきたWEB制作の問題を解決する切り札にもなるのではないかと。

医療の世界では常識化しつつあるこのすぐれた仕組み、おそらく他の業界でも応用されているだろうと思い、調べてみました。すると、さまざまな業界でセカンドオピニオンサービスと銘打って行われている例がありました。まだ部分的な動きにすぎませんが、一つのトレンドになりつつあるようです。ところが、それらは単なるアドバイスの提供だったり、自社を売り込むための無料コンサルティングだったり、横取り営業的な内容にすり替わっていたりと、医療界で培われたセカンドオピニオンのすばらしい主旨からかけ離れたものになっているケースがほとんどです。これでは本来の効果を期待することはできません。

まず大きな誤解としてあるのが、セカンドオピニオンは主治医を変えるために行うものではないという点。自分にとってより良い医師を探すためのものではなく、今受けている診断や治療法が適切であるか、他の専門医に意見を求めるものなのです。主治医と共にベストオピニオンを目指すステップというのがセカンドオピニオンの位置づけです。

そこで私は考えました。セカンドオピニオンの本当の価値を広く知ってもらい、それをビジネスに生かす術を学んでもらうことはできないか、と。

セカンドオピニオンは患者(クライアント)第一の考え方から生まれたメソッドですが、

- ①患者(クライアント)
- ②主治医(ファーストオピニオン)
- ③別の医師(セカンドオピニオン)

3つの立場、いずれにもメリットがあります。いわゆる、三方よしのメソッドなのです。

はじめに-2

①患者(クライアント)のメリット

日本では“なれあい文化”と言われるように、ビジネスにおいて、取引先との関係が長くなるほどに緊張感がなくなり、お互いに相手の仕事に不満を募らせ、しまいには契約解消というパターンがよく見受けられます。しかし、このセカンドオピニオンの仕組みを使えば、メインの取引先と信頼関係を保ちながら、外部からの刺激も受け入れて、よりよい到達点をめざしていけることになるはず。主治医と契約する際にセカンドオピニオンを利用することへの合意を取り付け、契約条項に盛り込めば後々スムーズな付き合いができるようになるでしょう。ブラックボックス的な部分も減り、よりの確な判断を下せるようになります。

②主治医(ファーストオピニオン)のメリット

どうしても、なれあい関係になりがちなところを、セカンドオピニオンというある意味ライバル的な存在によって、自分を律することができます。また、クライアントとの信頼関係が前提となりますから、知らないうちに浮気されたり、クビをきられたりといった理不尽な仕打ちを受ける心配はありません。また、自分よりある分野ではすぐれたノウハウを持つセカンドオピニオンの具体的な分析や見識にふれることができるので、とても勉強になることでしょう。契約段階で、主治医から率先してクライアントに提案してもよいかもしれません。

③別の医師(セカンドオピニオン)のメリット

自分自身がセカンドオピニオンになれば、通常では出会うことのない事例について学ぶことができ、かつ、より広い視野、大きな観点から諸問題を考える機会を得ることができます。つまり、自分の理論やノウハウをどんどんブラッシュアップできるというメリットがあります。

何より私が着目したのは、

セカンドオピニオンという存在は実にオイシイ立ち位置ではないか、私が抱えていた課題の解決に大きなヒントをくれるのではないか、という点です。私は長年ホームページ制作に携わってきました。そこで感じていた大きな問題を解決するキッカケにもなると直感したのです。

- 自分の専門性、第一人者としての格をアピールできる。自分のポジションをリフトアップできる。
- ユーザーにとって食傷気味となっている無料相談や無料診断に代わるものとして(まったく別種のものとして)新鮮なアプローチができる。
- セカンドオピニオンサービスとして、USPを反映させたキラーコンテンツを創り上げることができる。

つまり、対外的にはそれ自体が広告として集客に貢献し、またそれ自体が商品として収益に貢献し、対内的にはそれ自体が管理システムとして事業運営の効率化に貢献する、一石三鳥のメソッドなのです。

それは、いいモノは持っているがそれを十分表現しきれない企業にとって、“選ばれるホームページ”づくりのテコになるということを意味します。

はじめに-3

私が取り組んできたのは、いいモノは持っているが、それを十分にアピールできていない企業に対し、コア・コンピタンスを見出し、USPを構築し、それをコンテンツとして表現するオーソリティサイトづくりです。しかし、ここではブランディングが大きな課題となります。そのカテゴリーで第一人者として認められるには、商業出版で著者になることが最も強力な手段であり、近道です。しかし、出版するには時間も手間もかかります。私は常日頃、出版に代わるもっと手軽でシンプルな戦術はないかと思案しておりました。そこで偶然出会ったのがセカンドオピニオンです。セカンドオピニオンは出版ほどのパワーはありませんが、それに近いリフトアップ効果、自分の力を磨けるブラッシュアップ効果、対内・対外関係を引き締めるマネジメント効果などがあります。出版する前の準備としても有効であり、また、出版してからも有効なメソッドと言えます。本書は、この稀なメソッドをの価値を検証し、広く活用してもらう意義と手順を示すことを目的とします。

第1章 セカンドオピニオンが今、注目される理由

～正直者が馬鹿を見ない時代へ～

本章では、医療界で始まったセカンドオピニオンのメソッドがさまざまなビジネスに応用されてきた歴史をひもときながら、現代に求められる価値について解説します。

1-1.そもそもセカンドオピニオンとは？

(1)セカンドオピニオンの歴史

セカンドオピニオンのルーツは米国にあります。医療費は民間の保険会社が払うことになっていた米国において、保険会社が医療費を抑えるため外科医に課したのが始まりと言われます。1980年代、過剰な手術が多かったため、その医療費を払う保険会社が「本当に手術が必要なものかどうか」別の医師の意見を聞くことを義務づけたのです。最低2名の医師が必要と認めない限り、手術代が払われない仕組みをつくったのですが、これは患者側にもメリットがありました。より納得して手術を受けることができるようになったのです。

現在のセカンドオピニオンは患者のため、患者を中心に、という考え方で運用されていますが、もともとは保険会社の都合で始まり、しかも患者のことは二次という仕組みだったのです。

(2)セカンドオピニオンの普及

実はこの保険会社の思惑はそんなに有効ではなかったようなのですが、この仕組みのおかげで国民がいろいろな情報を得られるようになり、患者の権利が確立されていく、さらには医療の透明性へのニーズが高まる、結果、セカンドオピニオンの重要性が認識されるようになっていきます。

日本で広がってきた背景には、インフォームド・コンセントの重要性が叫ばれ、患者自身も治療の決定に関わる医療に変わってきたという背景があります。医療過誤をめぐるトラブルや患者の意識の高まりを受け、今ではセカンドオピニオンは患者の持つ基本的な権利となったのです。医師にとっても誤診を回避するなど大きなメリットがあることは言うまでもありません。

しかし、コネがない人が名医を探したり紹介してもらったりすることは難しいのが実情。このような問題をクリアにするために、最近では専門医紹介のマッチングサービスが登場しています。また、保険会社で医療保険等の付帯サービスとしてセカンドオピニオンを提供することがあります。医療界全体がセカンドオピニオンの有効活用に向かって歩を速めている状況なのです。

(3)セカンドオピニオンの理想

セカンドオピニオンは普及してきましたが、その正しい知識はまだ浸透していないようです。

まず大きな問題としてあるのが、セカンドオピニオンは医師を変えるために行うものと誤解されている点。自分にとってより良い医師を探すためのものではなく、今受けている診断や治療法が適切であるか、他の専門医に意見を求めるものなのです。主治医との関係悪化を心配して言い出せないという声もありますが、主治医と共に最善の策を検討するのがセカンドオピニオンのあるべき姿です。

「ドクターショッピング」の存在をご存じでしょうか。自分にとって都合のいい診断と治療法にたどり着くまで次々と医師を変える行為を差しますが、それが最善の医療をもたらすことはありません。セカンドオピニオンの正しい活用法を次にまとめてみます。

1-2. 医療界以外のセカンドオピニオンの広がりと問題点

(1) セカンドオピニオン先進国では

医療の世界では常識化しつつあるセカンドオピニオンは、その普遍的なメリットが注目され、他の業界でも導入が進んでいます。セカンドオピニオン先進国の米国では、顧客と業者との間の中立的な立場で助言するセカンドオピニオンをサービスメニューに加える例が見られます。本業で信頼される実績を積み重ねた専門家が、その存在をアピールする手段として活用される場合が多くあるのです。

実例としては、下記のようなものがあります。

- ・公認会計士の例
- ・会計コンサルティング会社の例
- ・システムベンダー業者の例

(2) 日本での導入も進む

日本においても、さまざまな分野でセカンドオピニオンをサービスメニューの一つに取り入れる企業が増えてきています。全体的にはまだまだユニークなサービスという位置づけですが、その広がり方を見ると、今後医療の世界と同様に普及していくかもしれません。

実例としては、下記のようなものがあります。

- ・会計税務 ・保険 ・FP ・不動産 ・地盤調査 ・情報システム
- ・ホームページ制作 ・市場調査 ・マーケティング ・広告 ・ブライダル

(3) セカンドオピニオンもどきの弊害

日本のセカンドオピニオンはさまざまなシーンで利用されるようになってきましたが、そこには困った問題があります。本来の主旨やスキームから外れて、メカニズムを正しく働かせていないケースが多いのです。

セカンドオピニオンは利用者、関係者の思惑が入り込むと主旨がゆがんでしまいます。抜け道、拡大解釈を許すと、まったく別の方向に行ってしまうのです。医療の世界においてセカンドオピニオンは、論理的・科学的・恒常的・汎用的・普遍的に取り扱うといった条件のもとで運用されますが、これが崩れるとその効果は保証されません。新たな問題が生じる原因が生まれることにもなりかねないのです。セカンドオピニオンはファーストオピニオンを審判するものではありません。しかし、セカンドオピニオンを営業手段として使おうという企業が多く存在します。目的がズレているのです。クライアントのためでなく自分のためにセカンドオピニオンを使う...これでは意味がありません。セカンドオピニオンのスキームは、スポーツのルールのようなものです。それを守る前提でプレーはみがきあげられ、フェアな精神で戦うことができます。ルールのとらえ方や解釈によって、有利不利が生じるようでは、混乱を招くだけです。

最もおろそかにされている点は、“主治医と共に最善の方法を見出していく”という基本姿勢の部分です。「あなたの主治医には問題がありますよ。うちならこんなメリットがありますよ。」と、自分の都合のいい方向に誘導する、セカンドオピニオンもどき、ブラックなセカンドオピニオンになっているのです。これでは患者(クライアント)の信頼を得ることはできません。ひいては、セカンドオピニオンがビジネスの有用な方法論として普及することはありません。

1-3.セカンドオピニオンが必要とされる時代

(1)企業の問題

かつてマンションの耐震性偽装問題が世間を騒がせたことがあります。企業が品質や安全性よりも利益を優先してトラブルを引き起こすというケースは繰り返し見られます。さまざまな品質基準を保証する機関や制度ができて、モラルが深くからむだけに、このような弊害を完全に失くすことは難しいと言わざるをえません。

セカンドオピニオンはパブリックな保証にはなりません。このモラルの部分を上向きにするにはすぐれた働きをします。自らセカンドオピニオンを導入していることをユーザーに示せば、自らを律することになり、それが社内外に対してアピールにもなるのです。

(2)ユーザーの問題

インターネットが普及するとともに、ネットユーザーは主体的に情報を収集し、自ら判断を下すということが当たり前になってきました。メーカーやディーラーの情報がすべてであった時代から、それらの情報も自分の情報倉庫に取り込んで、“お客様の声”や“レビュー”、比較サイト、ランキングサイトの情報もインプットして、納得できる判断を下すというのがごく普通のことになったのです。

しかし、一方では判断材料が膨大になりすぎ、いわゆる“選び疲れ”の症状を見せるユーザーも増えてきました。「自分の代りに、自分よりも的確な判断、自分の知らない世界を教えてくれる人がいれば、その人にまかせたい」という心理なのですが、サブスクリプションサイト、キュレーションサービスは、そのようなニーズに応えるシンボリックな結果と言えるでしょう。これらはまさにセカンドオピニオンの主旨と重なるもの。社会全体がセカンドオピニオンを欲し始めているのかもしれない。

(3)企業同士の問題

日本のビジネスで長い間放置されてきた問題として、“なれあい文化”による緊張感の低下、コストパフォーマンスの低下、品質の低下といった悪影響があります。外注先と長期間つき合うことはお互いを深く知ることで仕事の効率化やスムーズな管理といったメリットが生まれますが、その反面、相手のチェックが甘くなったり、要求レベルに手心が加わったり、提案姿勢に厳しさが乏しくなったり、といったデメリットが生じます。そして、このデメリットが知らず知らず経営悪化の元凶になることもありえます。

セカンドオピニオンはこの問題を一気に解決する方法になります。ただし、あくまでセカンドオピニオン本来の主旨を守って利用した場合に限ります。ずっと取引したい外注先との関係を損うことなく、あくまでその関係を補強し、刺激する手段としてセカンドオピニオンを利用する、というのが基本的な考え方です。

第2章 セカンドオピニオンになる意義と条件

～掃きだめのツルになれ～

マーケティングの理想は自社の価値を“特別化”し、戦わずして勝つことです。その意味で注目されているのがセカンドオピニオンです。中立的な立場で意見を提示するセカンドオピニオンには、第一人者という立ち位置に自然にリフトアップできる、いわば“不戦勝のポジショニング”を獲得できるというメリットがあります。セカンドオピニオンサービスをホームページのキラーコンテンツとして構築すれば、USPはより強力なメッセージとして威力を発揮します。

2-1.セカンドオピニオンになるための資格-1

(1)“コア”を持っているか

セカンドオピニオンという特等席には誰でも座れるものではありません。実力のない者がどんな発言をしても認められないように、セカンドオピニオンに相当する専門性の高さを持ち合わせていなくてはクライアントからの依頼もありえないし、ファーストオピニオンと同等以上の意見を出すこともできません。

そのためにまず必要なのは、会社のコアとなるもの。いわゆる、コア・テクノロジー、コア・プロセスといった会社の核となる技術や生産工程です。これがあって初めてUSPを構築でき、第一人者としてのポジションを獲得することができるのです。つまり、その専門分野で最高水準の提案ができるというイメージと実質を併せ持たなければセカンドオピニオンとして成立することはできません。

(2)“セカンドオピニオン”の精神に共鳴しているか

次に重要なのはセカンドオピニオンの本来の主旨をきちんと理解しているかどうかという点。言い換えれば、その崇高な精神に共感を抱いているかどうかということです。

医療界で始まったセカンドオピニオンは、患者のことを第一に考え、誤診を防ぎ最善の治療を行うために業界一丸となって取り組むことを前提にしたメソッドです。医師同士、医療機関同士のしがらみを超えて一つの目的に向かって協力し合う、連携し合うというオープンな環境が特徴です。さまざまな利害関係や思惑を横に置いておいて、まずは患者の想いを中心に据えて知恵を結集しようという、ある意味大団円的なフレームなのです。

この点をわきまえていないと、その主旨を曲解して、営業の道具の一つとして捉えたり、主治医(取引業者)を変えるための方便として使ったり、あらぬ方向に進んでしまうという危険性があります。

(3)業界に対する想いが深いか

セカンドオピニオンは自らの専門性に立脚して意見を述べるものであると同時に、大所高所からファーストオピニオンとセカンドオピニオンのメリット・デメリットを明らかにする見識が求められます。

そのためには、業界全体を俯瞰する大局観が求められます。業界の発展なくして、自社の発展はない、という共存共栄の精神が必要であり、もし業界の旧弊がお客様の利益を阻害しているのであれば、それを積極的に取り除くリーダーシップが必要であり、はたまた、お客様が疑問や不安を感じている既存のコミュニケーションフレームがあればそれをスクラップ&ビルドする姿勢が必要です。業界を変えなければという問題意識、業界をこのように変えたいという問題提起を持つことがセカンドオピニオンになるための条件なのです。

2-1.セカンドオピニオンになるための資格-2

<p style="text-align: center;">フェア</p> <p style="text-align: center;">ファーストオピニオンを審判、 批判するのではなく、 別の立場からの意見を出す。</p>	<p style="text-align: center;">オープン</p> <p style="text-align: center;">クライアントの情報、 ファーストオピニオンの情報、 セカンドオピニオンの情報すべて公開される。</p>	
セカンドオピニオンに必要なスタンス		
<p style="text-align: center;">第一人者</p> <p style="text-align: center;">オーソリティとしての深い洞察力 に基づいオピニオン。 納得、尊敬されやすい。</p>	<p style="text-align: center;">業界貢献</p> <p style="text-align: center;">業界の旧弊が 顧客の利益を損なっている。 それを糾す役割。</p>	<p style="text-align: center;">中立性</p> <p style="text-align: center;">自分の売り込みをしない。 利害関係なしで 意見を出す。</p>

2-2.セカンドオピニオンを人間関係にたとえてみる

(1)人間関係にたとえてみると

セカンドオピニオンと表面的には似ているメソッドがあります。たとえば「無料相談」。これは営業的なアプローチの一つであり、“下心”があるのが前提です。営業側からすれば見込客を獲得するための“ひっかけ技”であり、顧客側からはそのメリットを享受するためにあえて“ひっかかる”場合もあります。要はダマしあいの関係であり、セカンドオピニオンの主旨とはかけ離れたものです。ここでのポイントは“利害関係”の有無です。純粋な気持ちからコミュニケーションしているかどうか、セカンドオピニオンかどうかの分岐点になるのです。

(2)学校にたとえてみると

医療界と似ている“業界”に教育界があります。病院を学校、医師を教師、患者を生徒と置き換えるとわかりやすいでしょう。問題のある生徒を“治療”するために医師同士で情報を共有しあい、知恵を出し合うのは、セカンドオピニオンと似ているところがあります。ただ、異なるのは教師と生徒との関係性です。どこまで情報をオープンにできるのか、医療とはかなりちがった状況にあることが多いはず。

学級崩壊のプロセスに“なれあいの段階”というものがあります。教室に緊張感がなくなった状態で、崩壊が始まる分岐点です。この段階でセカンドオピニオンの機能が働いたらどうか。たとえば、セカンドオピニオンとして学年主任や生徒指導の先生が存在し、ある兆候があったときに、担任がセカンドオピニオンを求めるというルールができていれば、ちがった展開になることが想定されます。つまり、セカンドオピニオンとして存在するときには、セカンドオピニオンを求める相手に“手をさしのべる開かれた姿勢”を持っていることが重要なのです。

2-3.セカンドオピニオンもどきとの決定的なちがい-1

本来の主旨に貫かれたキーワード

キーワード：オープン

主治医とクライアントはセカンドオピニオン提供者に、すべての資料を開示します。同じ条件のもとで意見を出してもらうための大前提です。この条件が崩れるとセカンドオピニオンは的はずれなものとなり、ベストオピニオンのための参考にもなりません。

キーワード：フェア

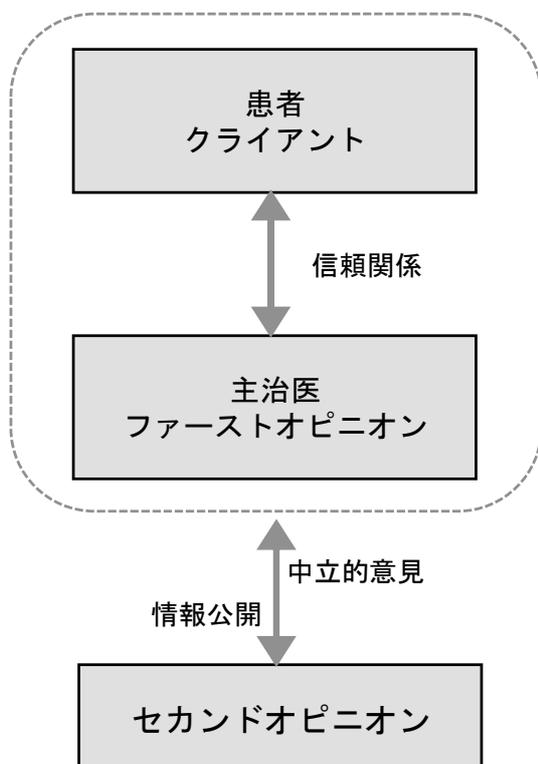
セカンドオピニオンを利用することは、主治医とクライアントの間で同意がなされていることが前提。クライアントが内緒でセカオピを依頼したり、主治医が強引にセカオピをすすめたりということはルール違反です。よりの確な診断、より効果的な治療を実現するために、ルールにのっとりた進め方が必須です。

キーワード：オーソリティ

主治医もセカンドオピニオン提供者も、国家試験を通った医師であり、専門分野に通じたプロフェッショナルです。異なる見立てであっても、いずれのオピニオンも専門家として一定の水準にあることは確かです。しかし、この“水準”がわかりにくい業界の場合はセカオピを導入する際に気をつけなければなりません。業界でオーソリティとして認められるレベルを追求しておく必要があります。

本来のセカンドオピニオンメソッド

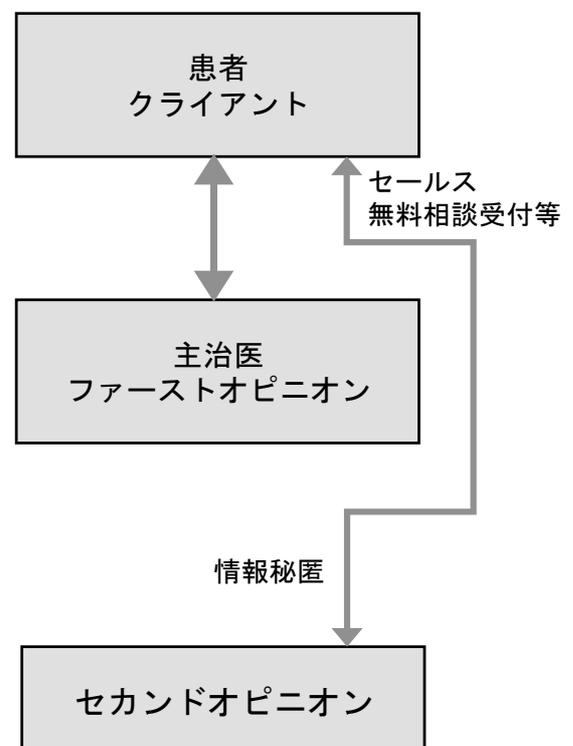
《クライアントの利益最優先》



※セカンドオピニオンの医師が主治医にとって代る可能性はゼロではないが、それが前提とはなっていない。

セカンドオピニオンもどき

《セカンドオピニオンの利益最優先》



※主治医をないがしろにする、セカンドオピニオンを装った恣意的な営業を許してしまう。

2-3.セカンドオピニオンもどきとの決定的なちがい-2

	本来の セカンドオピニオン	セカンドオピニオン もどき	セカンドオピニオ もどきの問題点
対ファーストオピニオン (現在取引のある会社)	セカンドオピニオンす ることを伝える セカンドオピニオンを フィードバックする セカンドオピニオンは 業者替えを前提にしない	伝えない	公正・公平性が保たれない。 ファーストオピニオン側は不意 討ちを食らう形になる。 クライアントにとっては、大切 なファーストオピニオンを失う ことにもなりかねない。
セカンドオピニオンの中味	ファーストオピニオン と同じく建設的意見	アドバイス 評価 診断 批判 参考意見	出しジャンケン状態になり、 ファーストオピニオン側が不利 になる。 クライアントにとっては、セカ ンドオピニオン側の恣意的な誘 導に引き込まれるリスクがある。
オピニオンをつくるための情報	ファーストオピニオン と同等の情報 ※ファーストオピニオ ンは見せる？	限定した情報 ※ファーストオピニオ ンも見せない	有効なオピニオン、ユニークな オピニオンが出しにくい状態。 クライアントにとっては、 ファーストとセカンドを比較す る前提が崩れてしまうことにな る。的はずれなオピニオンを受 ける可能性が高くなる。
セカンドオピニオンの目的化	転院は前提でないが転 院に至る場合もある 患者によっては前提の 場合もある (or 可能性 をさぐっている)	業者替えさせたいとい う方向に誘導する 部分的に仕事をもら うことも考えている	思惑が入り乱れ、收拾がつか なくなるおそれがある。 クライアントにとっては意思を 明確にすることも大切だが、ま ずは、公正・公平なセカンドオ ピニオンを得られるよう に、“転院”が前提であること は伏せるべき。

2-4.セカンドオピニオンのメリット・デメリット

(1)セカンドオピニオンのメリット

セカンドオピニオンの最大のメリットはリフトアップ効果です。セカンドオピニオン、始めました。とアナウンスすることで、お店を劇的にランクアップさせる看板メニューとなるのです。店に陳列して・並べておくだけで、強力な広告になる。弁護士バッチのような威光を放つのです。

たとえてみれば、担任の先生を助ける学年主任の先生のようなポジション。一段高いところに立つことができます。ある意味、救世主のような存在…。はじめから“ありがたい存在”として敬われます。

また、ルールに厳格であればあるほどルールを超越した存在になります。つまり、自分が新しいルールそのもの・ルールブックになれるのです。どこまで厳格に行うかは自分次第ですが。

後出しジャンケンだから少なくとも負けはない。要するに、勝ち方をどうするかを追求すればよい。

(2)セカンドオピニオンのデメリット

名乗るだけで一段高いところにワープする超お手軽な戦術ですが、ただし中味が空っぽの張り子の虎はすぐ見抜かれます。

ベストオピニオンをつくるための“捨て石”的存在。中途半端な関わり方(主治医とはまったくちがう)にならざるをえないもどかしさがあります。

クライアントの期待値が高いだけに、それを裏切った時の評価はガタ落ち状態に。

厳しい眼で比較検討される。マナ板の上の鯉状態がプレッシャーに。

手抜きなどもつてのほか 常に緊張状態が強いられます。

手ばなれのよい仕事ではあるが、どのように料理されても文句は言えません。

通常より難問に立ち向うことになる。本業より副業に時間をとられるリスクもあるでしょう。

いいことばかりではありませんが、それでもやる価値があるメソッドなのです。

また、時間の経過とともに、メソッドを真似された、セカンドオピニオンを名乗るところが増えたという時期が来るかもしれません。このような流れは、セカンドオピニオンの認知度が高まっていい傾向です。

○セカンドオピニオンサービスのネットワークをつくる:組織づくり

○協調してガイドラインをつくる:ルールづくり

○共通の料金体系をつくる:体系づくり

を実施して認知度アップし、全体のパイを増やすことが重要です。

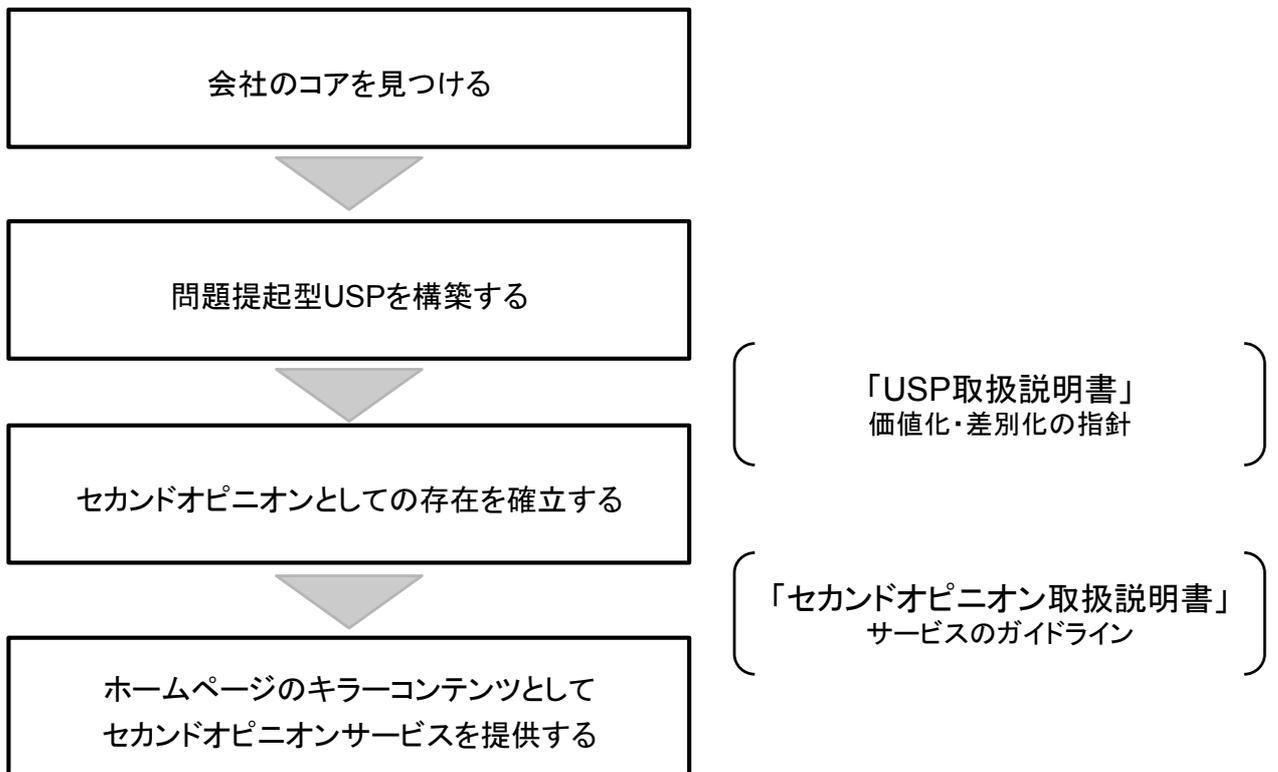
このようなスタン氏が、業界の健全化につながり、顧客満足度を高められるのです。

第3章 セカンドオピニオンになるためのステップ

～ルールブックはあなただ～

本章ではセカンドオピニオンのメソッドを守りながら、不戦勝のポジショニングを獲得するまでの手順を解説します。ステップごとに何が必要で何をなすべきか理解しやすいツールを使って進めます。

セカンドオピニオンになるには、それなりの条件があります。“専門家”“第一人者”としての深く広い造詣、それを中立的な立場からわかりやすく示すオープンでフェアな精神。これなくして認められることもなければ、成功することもありえません。では、具体的にどのような条件をクリアしなければならないのでしょうか…



セカンドオピニオンになることで、コアテクノロジーやコアプロセスがブラッシュアップされ、“お家芸”になっていきます。自分をみがき上げていくことができる環境に身を置き、常に大局的に自分を見つめ直し、最先端の技術・ノウハウを研究し、それらを自社のコアに反映させます。

3-1.セカンドオピニオンとしての資格チェック

(1)セカンドオピニオンをサービスメニューとして導入できる企業の条件・基準

□第一人者としての経験・実績

客観的な判断を下すための情報・ノウハウの総量、クオリティを持っているか。

□第一人者としてのコア・コンピタンス

判断のよりどころとなる、自社の核となる独自の技術や工程を言語化しているか。

□第一人者としてのコンテンツ体系

セカンドオピニオンを速やかに理解してもらえるような、引き出し、表現を持っているか。

□オープン性を保つマインド・仕組み

なぜ、このようなセカンドオピニオンになったのか、その根拠を示す資料、理論を提示できるか。

□フェアな判断を下せるマインド・仕組み

ファーストオピニオン、セカンドオピニオンそれぞれのメリット・デメリットを明らかにする上で、その評価指標をあらかじめ示せるか。

(2)第一人者戦略メソッドとしてのセカンドオピニオン

セカンドオピニオンは“別の意見”と訳されますが、依頼する側から見ると大所高所からのすぐれた見識を示してくれるもの、といった期待があることもまた否めません。それは、もっといいオピニオン、問題を解決する“一発解答”が欲しいという心理に基づくものです。いわゆる権威あるオピニオンを求めているのです。選ばれる存在になるためには、客観的な立場から有益な情報を提供し、かつ、鋭い問題意識を背景に新しい識見を提案する“第一人者”として認知されることが必要ですが、セカンドオピニオンは本来そのような性格を持ち合わせていると言えます。第一人者戦略を形成するメソッドの一つとして活用するのについてつけの方法と言えます。

(3)コア・コンピタンスとしてのセカンドオピニオン

セカンドオピニオンを提供する際、それがどのようなテーマのオピニオンであれ、どのような問題を解決するためのオピニオンであれ、提供者自身の知識体系、理論構造、全人格が問われることになります。というのも、クライアントと深い関係にある“主治医”がはじき出したオピニオンと同等以上のレベルでオピニオンを提示する力、すなわち、クライアントが抱える問題を断片的な資料から理解する力、“主治医”がなぜそのようなオピニオンに至ったかを洞察する力、さらにはクライアントと“主治医”の間にある心理的な葛藤まで思いをはせる想像力まで求められるからです。となれば、どこで勝負するのか。それは、自らのコア・コンピタンスに他なりません。自分の核は何なのか、コア・テクノロジー、コア・プロセスは何なのか、突き詰めることでしかファーストオピニオンには対峙できません。セカンドオピニオンはその意味で、コア・コンピタンスを明確に反映したコンテンツとなりうるのです。

3-1. セカンドオピニオンとしての資格チェック

① 選ばれるサイトのキラーコンテンツとは

ユーザーに選ばれるサイトをつくるためには、選ばれる理由を明確に訴求できるコンテンツがなくてはなりません。基本的にはユーザーに有益な、いわゆる判断支援コンテンツであり、その上で、他社では成し得ないクオリティ、レベル、特徴を持ったコンテンツをつくる必要があります。すなわち、あるカテゴリーやエリアで第一人者として認められる“中味”が求められているのです。

② 第一人者戦略のコアづくり

第一人者として認められるには、いわゆるコア・コンピタンスをきちんと構築しておくことが前提となります。自社のコア・テクノロジー、コア・プロセスを明らかにし、なぜ、自社の商品やサービスが選ばれるのか分析しておくことが重要です。

③ 第一人者戦略のUSPづくり

自社のコアがはっきりすれば、次はそれ自社の強みとしてどのように主張するか、という段階になります。いわゆるUSPを構築しなければなりません。USPの種となるコアをふまえて、それがウリになるように（顧客にとってのベネフィットが明確になるように）みがきあげていきます。

④ 第一人者戦略のコンテンツづくり

USPを反映したコンテンツをつくる段階です。ここで有効なのが“セカンドオピニオン”です。第一人者としてのポジションを示すと同時に、どのようなバックヤードを持ってサービスを提供しているかを明らかにすることによってオーソリティとしてのノウハウを訴求することにもなります。

3-1. 【セカンドオピニオン資格チェックシート】

セカンドオピニオンとして成立する条件を満たしているか自己診断するシートです。

チェック項目		判定基準	判定 (○△×)
自社のコア	技術・ノウハウ	コア・テクノロジー、コア・プロセスを持っているか。	
	クオリティレベル	そのままベストオピニオンになりうるくらいの水準にあるか。	
セカンドオピニオンメソッドの尊重	マナー	クライアント、ファーストオピニオン双方を尊重する姿勢を持っているか。	
	ルール	セカンドオピニオンのメソッドに内在するフェアな精神を持っているか。	
	社会性	セカンドオピニオンの普及に努力する姿勢を持っているか。	
業界に対する想い	問題意識	業界が抱える旧弊、悪習を改善する意欲を持っているか。	
	見識	第一人者として、業界をリードする志を持っているか。	
	アンチシステム	業界の常識やルールにとらわれない、顧客の利益優先のスキームを持っているか。	

3-2. セカンドオピニオンを依頼される時の注意点

セカンドオピニオンを依頼された時、最も重要なのが「セカンドオピニオンを求める目的」です。これが明確になっていないと、セカンドオピニオンの方向性が定まらず、また、クライアントにとって的外れなオピニオンになりかねません。

まず、「解決したい課題」に対して出てきたファーストオピニオンについて、どんな疑問を感じたのか、なぜ不安になったのか、どんなことをもっと知りたいのか、明らかにしてもらうことが必要です。これにより、何のためにセカンドオピニオンを求めるのか、目的が鮮明になり、セカンドオピニオンの対応も的を射たものになります。

3-2.【セカンドオピニオンご依頼シート】

このシートに書き切れない場合や、詳細データを付けたい場合は、資料として添付してください。

御社名	
ご担当者名	
メールアドレス	
解決したい課題	
ファーストオピニオン社名	
ファーストオピニオンの内容	
セカンドオピニオンを 求める目的	
添付資料	
その他 ご要望等	

3-3.セカンドオピニオンを提出するときの注意点

ファーストオピニオンを審判、批判することはセカンドオピニオンの役割ではありません。両者のメリット・デメリットを分析し、クライアントの判断材料となるようなオピニオンを提供することに存在意義があります。客観的な分析を行うことで、偏りのない判断材料をできるようになります。

そして、最も重要なのは「セカンドオピニオンに向けての課題」を提示することです。ベストオピニオンを導くという目的にフォーカスすることが肝腎です。

3-3.【セカンドオピニオンご提出シート】

このシートに書き切れない場合や、詳細データを付けたい場合は、資料として添付してください。

クライアント名	
課題の要点	
ファーストオピニオンの概要	
ファーストオピニオンのメリット・デメリット	
セカンドオピニオン	
セカンドオピニオンのメリット・デメリット	
ベストオピニオンに向けての課題	
添付資料	
特記事項	

3-4.セカンドオピニオン取扱説明書

セカンドオピニオンは中立的な意見を大所高所から提示するものですが、自分なりの識見を持っていないと、単なる感想に終わってしまいます。“専門家としての別の意見”を提示できなければファーストオピニオンと対峙することはできず、拠り所のない浮わついたオピニオンになりかねません。

従って、自分が提示できるセカンドオピニオンについて、守備範囲、可能性と限界を整理しておく必要があります。次ページの「セカンドオピニオン取扱説明書」をご参照ください。

3-4.【セカンドオピニオン取扱説明書】サンプル

セカンドオピニオンサービスを展開する上で、あらかじめ決めておかなければならないことをまとめます。

項目	内容
What（何を） オピニオンとして提示できるものは何か	
Who（誰に） どんなお客様に対して提示できるか	
How（どのように） オピニオンをどのような形・プロセスで提供するか	
When（いつ） オピニオンを提出するまでの期間はどれくらいか	
Why（なぜ） セカンドオピニオンを提供する理由・動機は何か	
Where（どこで） どこで提供するか（メール、対面、郵便etc）	

第4章 セカンドオピニオンサービスの具体化

～成功法則は“ちやぶ台返し”～

WEBの世界はコンテンツの時代になりました。Googleは本来の検索エンジンの理念である、ユーザーに有益なコンテンツを上位表示させるためのアルゴリズムを進化させ、オーソリティサイト、オリジナリティのあるページに高い精度をもって高評価を与えるようになりました。

一方、検索エンジンを自在に使いこなし、主体的に情報を収集し、判断するユーザーはさらにリテラシーを向上させ、求める情報のレベルは自らの判断材料となる“中立的な立場の専門家が発信する価値ある情報”といったところに到達しています。

このような状況においてセカンドオピニオンは第一人者へとリフトアップさせてくれるコンテンツとして非常に有効です。価格以外の判断基準を提供するコンテンツ、いわゆる“判断支援コンテンツ”が重宝されていますが、セカンドオピニオンはそれを提供することはもちろん、提供主体としての存在をアピールする格好の装置となるのです。まさに、究極のキラークンテンツと言えるでしょう。

4-1.セカンドオピニオンというコンテンツ

(1)ノウハウ体系化スキームとしてのセカンドオピニオン

セカンドオピニオンを提供するためには、それに値するノウハウや理論を体系化、あるいはデータベース化しておかなければなりません。どんなターゲットにどのようなオピニオンを提供すべきか、提供情報そのものの検討と、それをどのような表現で伝えるべきか、ということを追求しておく必要があります。この作業は自社のコンテンツの整理・強化にもつながり、その意味でも非常に意義のあるものと言えます。

自らの主張を展開する上でノウハウや理論を体系化し、“情報倉庫”を持つ。この作業を速やかに正確に進めるスキームとして重宝されているのが“出版”です。本を書くということは、ニーズを的確にとらえたテーマ設定を行い、必要な情報を論理的、印象的にまとめあげることが求められます。しかし、ともしれば自らの主張に偏りすぎて、客観的に乏しい自慢話に陥ってしまうという懸念があります。そこで、セカンドオピニオンとして本をまとめる、という発想を持ったらどうでしょう。自分のオピニオンを構築しつつ、他のオピニオンとの差異を明らかにし、それぞれのメリット・デメリットを正直に公開する。これは、すぐれた判断支援コンテンツとなり、ユーザーの高い評価を得ることになるはず。

(2)検索エンジン対策としてのセカンドオピニオン

セカンドオピニオンの内容は、ユーザーが求める情報そのものですから、ユーザーが気になるワードが大量に出てくる文章になっています。仮に、セカンドオピニオンがWEBサイトに掲載されれば、それは、検索にひっかかりやすいコンテンツになります。言い換えれば、検索エンジンがオーソリティサイト(専門性が高い、オリジナリティ豊かなサイト)として認知し、高い評価を与えてくれるコンテンツになります。セカンドオピニオンをWEBサイトのコンテンツとして使う場合、SEOを特別意識しなくても検索エンジンから高い評価を得ることができます。

(3)キラーコンテンツとしてのセカンドオピニオン

WEBサイトをつくる際、ファーストビューでいかにユーザーを引き付けるか、という点が大きな課題となりますが、そこで表示すべきサプライズ要素として有効なのがセカンドオピニオンです。また、コンバージョン率を高めるために選ばれる理由を強かに訴求しなければなりません、そのストロングポイントとして有効なものもセカンドオピニオンです。なぜなら、セカンドオピニオンは競合するセールスポイントを提示するものでなく、オープンでフェアな見解を提示するものだから。同じ土俵で戦う力士同士の関係でなく、自分の存在を審判部や行司の役割にスライドさせてしまうところがミソなのです。よって、単なるコンテンツでなく、キラーコンテンツとしての機能を発揮することになるのです。

(4)表現上の留意点

セカンドオピニオンとしての存在意義、セカンドオピニオンサービスのメリットをWEBサイト等で訴求するためには、本来の主旨を曲解されないような内容、横取り営業的なサービスだと誤解されないようなアピールの仕方に留意しなければなりません。そのためには、セカンドオピニオンサービス対象者の条件、課題の範囲、ルール等留意事項についてきめ細かな説明が必要です。次ページのセカンドオピニオンコンテンツ化シートをご参照ください。

4-1.【セカンドオピニオンコンテンツ化シート】

セカンドオピニオンサービスをホームページ等のコンテンツとして表現するために、原稿をまとめるシートです。

記載項目	内容（例）
主旨（メッセージ）	
対象となるクライアントの条件	
対象となる課題の範囲	
実績	
提供フロー・納期	
料金	
留意事項	

4-2.セカンドオピニオン・コンテンツの効果-1

(1)新規客に訴求するセカンドオピニオン

セカンドオピニオンを提供するという事は、それだけ広い見地から体系化した有益な情報を保持していると認識され、企業のポジションをリフトアップする効果があります。よって、信頼度向上につながり、営業的にもやりやすい環境をつくることができます。また、困ったときの相談窓口として認識され、営業機会を増やすことができます。主体的に資料収集し自分で判断したいと考えているユーザー(クライアント)にとって、客観的な見地・立場からの情報は魅力的なものです。それが、自分がさがし求めている情報分野の第一人者のものであればなおさらです。セカンドオピニオンはいわゆる売込臭がなく、広告嫌いのユーザー(クライアント)に歓迎されるコンテンツ。SEO対策をニッチなキーワードで実施することによって、幅広く見込客を集めることができるはず。

(2)リピートを促すセカンドオピニオン

セカンドオピニオンを既存客に対する優遇コンテンツとして活用する方法もあります。ある程度シンパシーを感じてもらっている既存客の心理に沿ったアプローチをとることで、そのニーズを深掘りすることもできますし、“主治医”としての地位を獲得する方策ともなります。常に中立性を保つセカンドオピニオンというバランスを有効活用できれば、クライアントとより密な関係を築くことができるのです。

(3)休眠客に訴求するセカンドオピニオン

自社の商品を購入してもらった、自社のサービスを利用してもらった、しかし、しばらくコンタクトできていない。そんなユーザー(クライアント)に対しては、これまでの路線にある商品・サービスをアピールしても、既に浮気されている、あるいは忘れられている状況なので、なかなか効果をあげることは難しいでしょう。これはマーケティングのセオリーですが、いったん“離婚”“別居”したユーザー(クライアント)を引き戻すことは至難の業。ただ、“疎遠”になっているユーザー(クライアント)をあらためて振り向かせることは可能です。それは、これまでとまったく異なるアプローチをすることで実現できます。セカンドオピニオンはまさにそれに相当するサービス。サービス主体よりサービス自体に対する興味を喚起することができるので、ヨリを戻すことも可能になるのです。

(4)離脱を防ぐセカンドオピニオン

クライアントに浮気されるリスクは常につきまといます。クライアントとの関係が長年続いていたとしても、その経営状況が変わったり、体制が新しくなったり、担当者の志向が正反対になったり等々の要因で、いつ別れ話を切り出されるかわからないというのがビジネスの常識。このリスクを軽減するために、かつては、接待などによりズブズブの関係を築くことが最高の方法とされてきましたが、バブルがはじけた後は、それも通用しなくなりました。今や、シビアな価格競争を強いられ、差別化戦略を追求するという状況になっているのですが、これもまだ“共倒れ”的な状況に陥ることを意味し、危機的な状況は深まっていくばかりです。そこで、セカンドオピニオンです。競合社の力を利用して(取り込みながら)、自分の力をアピールし、クライアントとの関係を強固にしていく方法。目移りはするが“本気の浮気”をさせない有効な手立となるのです。

4-2.セカンドオピニオン・コンテンツの効果-2

(5)ロイヤルカスタマーに訴求するセカンドオピニオン

ロイヤルカスタマーを優遇する施策は非常に重要なものであり、何らかのプレゼントを提供するのは、あいさつ代りとして必須です。しかし、それだけでは常々良好な関係、いつでも新鮮な関係を保持することはできません。時には“サプライズな提案”があったり、新しい“投資案件”があったりすることで永続的な関係を築くことができます。セカンドオピニオンは直接的に金銭に結びつくものではありませんが、間接的に大きな利益をもたらすテコのような働きをします。とりわけ長期的な視点で利益を得ることを考えているクライアントに対しては、ブレーン、コンサルタント、参謀的な存在として再認識してもらい動機づけとなり、お互いの関係性を深める接着剤となるのです。

4-3.セカンドオピニオンの訴求方法

(1)セカンドオピニオンとしてどのような告知・訴求すべきか

特に注意したいのは、自社のサービスメニューの一つではあるが、そのような見せ方はしないこと。あくまで第三者（半公的）なサービスとして、自社のメニューとは切り離して見せる必要があります。ただ、自社がサービス主体であることを隠すということではありません。あくまで“中立的な立場”という印象を植え付けるための手段です。WEBサイトで表現する場合には、次のような構成要素でランディングページとして作成することをおすすめします。自社サイトのコンバージョン（問合せ・資料請求・購入・予約等）とは、別ルートのコンバージョンにすることで、“中立性”を担保することができます。

- なぜ、このサービスを始めたのか。（第一人者として認知させる）
- どのような視点・立場でセカンドオピニオンを提供するのか。（オープン、フェアな姿勢を認知させる）
- 提供するセカンドオピニオンでどのようなメリットがあるのか。（利用動機を喚起する）
- セカンドオピニオンのあるべき姿、正しい活用法は。（敷居を下げるために、啓蒙する）

(2)セカンドオピニオンのLPを作成する上で必須項目は？

◎セカンドオピニオンサービスを提供する理由

- ・業界の現状に対する問題意識
- ・顧客の要望に応える姿勢の究極形

◎提供するセカンドオピニオンの基準、拠り所

- ・“意見”“提案”のバックボーンとなる独自のメソッド
- ・そのメソッドの源となっているコア・コンピタンス

◎セカンドオピニオンの活用法

- ・セカンドオピニオン本来の形、主旨
- ・セカンドオピニオンを依頼する上での注意点

◎セカンドオピニオン補助ツール

- ・ヒアリングシート、意見・提案シート等の形を見せる
- ・「セカンドオピニオン取扱説明書」（ファーストコンタクト＝資料請求時）の活用

◎セカンドオピニオンサービスに取り組む体制

- ・社内での組織、セクションとして明確化
- ・守秘義務、個人情報の取扱いについての意思表示

第5章 セカンドオピニオンの応用

～なれあい文化にクサビを打ち込む～

前章まではセカンドオピニオンになることの意義について述べてきましたが、本章では視点を変えて、セカンドオピニオンメソッドを使う側の立場、すなわち経営者としてセカンドオピニオンメソッドをいかに有効活用できるかという点について解説します。

5-1. セカンドオピニオンを利用する立場から見た価値

セカンドオピニオンの本質的な価値とは、単に参考意見や助言、アドバイスを受けるということだけでなく、経営判断に生かせる、仕事の取り組み方に生かせる、組織の運営に生かせるといったような、経営上の課題解決に具体的に貢献することにあります。相手が社員でも、外注先でも、常に緊張感のある関係を保ち、共通の目標に向かって、信頼関係を築きながら、よりよい提案が生み出される、相互に成長できる関係性。とりわけ、理論やノウハウが乱立し、その提案側にレベル差が大きくある業界ではセカンドオピニオンの有用性は高まります。

判断材料を充実させて道を見誤るリスクを軽減でき、コンペのような重要な場面でも明確な拠り所を持ち迷わず判断できるようになります。たとえば、WEBサイトの制作は、ノウハウや技術の進化が速く、社長が提案物のジャッジや大きな戦略立案が難しい世界になっています。詐欺的な業者(自身が意図していない場合も)も多く、いかに質の良い業者と生産的な取引ができるか、大きな課題となっています。

- 提案された企画について自信をもってジャッジできない
- ブラックボックス的な作業が多くコスト管理が徹底できない
- 有能な“参謀”や“ブレーン”“右腕”が欲しいが育てられない

そんな悩みもセカンドオピニオンを活用すれば下記のように解決できるのです。

- 複数の提案とそのメリット・デメリットがわかれば判断しやすい
- 比較材料として作業明細の不明部分に斬り込むことができる
- “参謀”よりも思惑のない(打算のない)アドバイス、選択肢が得られる

名将の影に軍師あり、とよく言いますが、すぐれた経営者の影にセカンドオピニオンあり、と言われるようになるでしょう。

5-2.セカンドオピニオンという社内統治法-1

経営や事業の方向性について、客観的な判断を参考にしながらジャッジを下すという姿勢は、社内のコンセンサスを得られやすいもの。よって、社員の意思統一ひいては全社一丸となって目標に立ち向う体制づくりに貢献します。セカンドオピニオンをオープンにすれば、社員の発想を刺激したり、建設的な意見を増やしたりという効果もあります。

(1)社長の柔軟性を示すセカンドオピニオン

トップダウンの弊害は言わずもがな、社員を萎縮させ、「何を言っても天の声で決まってしまうからな…」とボトムアップの気力を減退させてしまうことです。同じトップダウンにしても、それがひとりよがり、思いつきでない熟考した、吟味されたものだとわかれば、社員も納得しやすいでしょう。重要な経営判断や事業の新規展開においてセカンドオピニオンを活用し、それを社内でオープンにすれば、社員は決定事項に不満を持つことが少なくなり、まとまった行動をとるようになります。

(2)風通しのよい社風を示すセカンドオピニオン

“人の話を聞く耳持たない”幹部のいる会社は、息が詰まります。フラストレーションがたまり、業務の遂行にも非効率な面が生じてしまいます。“社長は今こういった意見を持っている、それについて複数の中立的な専門家の意見を聞き、最終的な判断を下す予定だが、社内からもセカンドオピニオンを募るつもりだ” こうしたセカンドオピニオンの応用を行うことで、社内はがぜん活気づくはず。自らの判断が既に固まっているにせよ、このようなプロセスを用意し、活力ある空気を醸成することもセカンドオピニオンの機能なのです。

(3)幹部を刺激するセカンドオピニオン

社長の考え方を尊重し、それを忠実に実行するタイプの幹部もいれば、新しい提案やユニークな進言で社長に物申すタイプの幹部もいます。いずれにしても、「またこんな無理なことをやらされるのか」「今回も自分の考えを理解してもらえなかった」というような不満を抱き、微妙な思惑のズレが生じるものです。というのは、自分がやっていることが正しい、自分が受け入れられないのはおかしい、という被害者意識を持つから。セカンドオピニオンを導入すれば、このような幹部も自分の発想の狭さ、未熟さ、限界に気づくはず。成長を促すきっかけになります。

(4)社員の参加性を高めるセカンドオピニオン

経営者と顧用者の関係は線路のようなもの。その想いはどこまで行っても決してまじわることはありません。なぜなら、利害関係が一致しないから。ただ、擬似的な共同体はつくることができます。

それは、一つの目標に向かって、それぞれの役割を果たすことに心意気を感じる、いわばスポーツのチームのような一体感を持てたとき。経営者の力量はそのような体制、環境、仕組みをつくれるかどうかで問われます。その意味でセカンドオピニオンは有効な方法の一つと言えます。セカンドオピニオンを求めるとき、その分野の専門家に依頼するのは当然ですが、それとは別個に、“社内の専門家たち”にも依頼すればいいのです。物を言いたくてウズウズしている社員がたくさんいるはず。社内コンペでもいいし、目安箱的にオピニオンを募るのもいいだろう。重要なのは、社長の判断にダイレクトに“参加”することなのです。

5-2.セカンドオピニオンという社内統治法-2

(5) 企業文化を育むセカンドオピニオン

企業は常に競争にさらされており、また、時代、社会の変容といった抗いきれない波にのみこまれてしまう状況の中にいます。

ちょっとでも舵取りをまちがうと、一気に沈没してしまう、という非常に危なっかしい状況で日々活動しているのです。このリスクを軽減し、永続的に発展の道を進むために自らの意思で実行できる対策の中で特に重要なのは、“企業文化”を確固たるものにする。経済的にどんなに成長しても品格や品性のない企業は信用されません。一時的に売上を伸ばせても、コアなファンをつかむことはできないからいつしか消えていきます。つまり、舵取りをまちがわないシステムをつくっているかどうかは運命の別れ目になるのです。市場環境やユーザー（クライアント）の志向の変化等を客観的に、大局的な視点からとらえた“具申”があれば、舵取りを大きく誤ることはないでしょう。言い換えると、異なるオピニオンを常に受け入れ、それを尊重しつつ、自らの意見と比較検討するというシステム＝異文化を受容し、いいとこどりも辞さない、いわゆる寛容な企業文化を持つことが重要なのです。

■成果主義的な側面からの貢献

年功序列の時代は去り、成果主義が企業の成長を支えるメソッドとして浮上してきました。通常は社内における相対的な評価が成果として認識されますが、“井の中のカワズ”的な競争になりかねません。セカオピを導入して社内コンペ的に競わせることで、さらに成果を引き出すことができます。

■ドクターショッピング、クレーマー、モンスター予防の側面からの貢献

医療の世界では、自分に都合のよい診断が欲しくて医師をどんどん変えていく“ドクターショッピング”という存在があります。何かにつけ文句を言う病的なクレーマー、自己中心的で他者を認めることのないモンスターも世間を騒がせていますが、これらを防ぐ一つの方法がセカンドオピニオンです。攻撃の矛先をずらす、鈍らせるために、中立的な意見を利用するのです。偏った理屈をまっとうな理屈でねじ伏せることができます。

5-3.セカンドオピニオンという外注管理法-1

取引先とお互い信頼しあって長くつきあうことでビジネスはうまくいきます。その反面、“慣れ”による緊張感の減退が甘えの構造をつくり出してしまうことがあります。このジレンマを解決する方法の一つがセカンドオピニオン。あくまで信頼関係がベースですが、第三者の刺激をとり入れることによってお互い常にチャレンジスピリット、フロンティアマインドをもって仕事することができます。

(1)クリエイティブ向上を実現するセカンドオピニオン

たとえば、WEB制作の外注の場合。当初は自社のイメージにぴったりだと感じていたデザインやコピーに徐々に違和感を覚えるようになったり、提案内容に独創性が乏しくなったと感ずることがありませんか。制作会社のクリエイターとの意思疎通が不十分になっていたり、意欲を喚起するモチーフが小さくなっていたり、ということが原因です。クリエイターはプライドが高い“人種”です。マンネリは絶対避けなければなりませんし、発想を刺激するカンフル剤を用意してあげなければなりません。セカンドオピニオンを利用することで、彼らのクリエイティブスピリットを刺激し、新しいアイデアの種を提供することにもなります。セカンドオピニオンを利用するのは節目節目で十分。その度にクリエイティブはランクアップするはずですよ。

(2)コスパ向上を実現するセカンドオピニオン

単なるコストカットは業者の意欲をそいでしまうというリスクを負います。とりわけ制作会社の場合、クリエイティブの内容にもろに影響してしまいます。これを避ける方法としては成果主義の導入が考えられます。売上の○%が報酬といったようなシステム化されたものでなくても、セカンドオピニオンをとる際に見積もいっしょにとり、それをオープンにすることで、客観的な目安とすればよいでしょう。

(3)スピードアップを実現するセカンドオピニオン

長いつき合いになると、どうしても甘えの意識が生じ、対応のスピードが遅くなるがよくあります。もっとスピードアップしてほしい、と言ってもその根拠がないと訴求力は弱くなってしまいます。こういう時は、企画提案のセカンドオピニオンをとるとよいでしょう。どのような体制で、どのような納期で仕事を請け負うか。提案内容にそのようなスピードに関する条件も含め、自社の発注基準づくりに生かすことができます。

(4)提案レベルを実現するセカンドオピニオン

業者からの提案に以前ほどユニークさや深みを感じられない、こちらからのオーダーに対する提案はしてくれるが自主的な提案が少なくなってきた。このような時は、通常であればコンペを行うものですが、コンペには、まず勝利をつかまなければならない、という意識が強く働き、印象度の強さやコストダウンに走った企画が提案されがち、というネックがあります。おすすめしたいのはコンペとセカンドオピニオンの中間の方策。“主治医”を変えることはないが、部分的、期間限定的にセカンドオピニオンの提案を使うこともありえる、というフレームです。もちろん、そのような主旨でセカンドオピニオンを利用することをあらかじめ“主治医”には伝えておきます。“主治医”はセカンドオピニオンに対抗心を燃やし、それまで以上に注力した提案をしてくるはずですよ。

5-3.セカンドオピニオンという外注管理法-2

(5)信頼を取り戻すセカンドオピニオン

ちょっとした行き違いで“主治医”とクライアントの関係はヒビが入ってしまうもの。長い取引がもたらす甘えやもたれ合いによって、両者共に被害者意識を持ってしまうことがあります。こういった状況で、クライアントの担当者が変わったり、社長の方針が変わったりすると、“主治医”の地位は危うくなるし、逆に“主治医”側にもっと大きな、つき合いやすそうなクライアントが現れると、クライアントは見捨てられることになります。いったん壊れかけると関係修復は非常に難しくなりますが、新しい接着剤としてセカンドオピニオンを利用するという方策に目を向けて見てもいいと思います。セカンドオピニオン導入を提案するのは何とか信頼関係を取り戻したいという気持ちがあれば、どちらの側からであってもいい。関係維持を前提として、お互いが陥った甘えという落とし穴を埋めるものとしてセカンドオピニオンを利用しましょう。

①心理学的な側面から

ライバル関係を保つことでモチベーションを高めたり、取り組む意欲を向上させる心理的効果をもたらすのがセカオピ。ライバルを意識すると自分の成長を促すという効果は、学術的に証明されています。セカオピ提供者(依頼先)のレベルをあげることは、その意味で大きな効果をもたらすと言えるでしょう。

②ビジネスモラル的な側面から

“なれあい”“なめあい”の構造、リスクにくさびを打ち込み、いやがうえにも緊張関係をもたらすのがセカオピ。楽なところに甘んじて、結局取り返しのつかない状況に陥るプロセスに、強いストッパーとなってくれるのです。

5-4.セカンドオピニオン導入の課題-1

(1)主治医との関係

セカンドオピニオンを導入するにあたって最大の留意点は外注先(主治医)との心理的な絆です。主治医にしてみれば、私という者がありながら、なぜ他者の意見を聞かなければならないのだ、と気分を害してしまう、というのがセカンドオピニオンの主旨を理解していない場合。ただ、セカンドオピニオンの主旨を理解してもらったとしても、完全に納得した状態になるのも場合によっては難しいかもしれません。この対策として、主治医にも下記のようなメリットがあるということを伝えましょう。

- ヘンなことで契約を解除される心配がなくなる
- 自己を律しながら腰を据えて仕事に取り組める
- 緊張感はあるが、それがいい仕事をする動機づけになる
- クライアントに満足してもらえる可能性が高まる
- 自分の見立てと異なる見立てが得られる(もしくは同じ見立てを得られる)ので自分の識見、ノウハウが広がる。よって、他の仕事にも役立ち、自分の成長に好影響を与える。

(2)ケース別の対応

◎現在“主治医”がいる場合

長年の付き合いなのだが、近頃なれあいになってしまって、お互いを高め合う状態には程遠くなってしまった。もっと緊張感をもって取引したいのだが...

これはセカンドオピニオン本来の主旨をそのままに導入することをおすすめします。

当然反発されると思いますが、先にあげたメリットを丁寧に説明してあげれば大丈夫でしょう。

◎現在“主治医”がいない場合

参謀やブレーンが欲しいがベッタリな関係は避けたい。

必要なときに必要なアドバイス(それも中立的な見地からの)が欲しいのだが...

これは、主治医を選ぶ際に、あらかじめセカンドオピニオンを導入する旨を伝え、それに賛同してくれる業者を選べば、大きなまちがいは起こりません。こういった課題が持ち上がった場合はどんなセカンドオピニオンをどこに求めればいいのか、コンペの際に提出させるのも見きわめる方法の一つです。

◎“主治医”がいない場合

進むべき方向(ビジョン)、主張したいこと(USP)は明確になっているので、スピーディに施策を行いたいのだが...

自分自身あるいは社内の人間を主治医と位置づけて、セカンドオピニオンを利用することもできます。仮に、そこで大きな問題が生じた際は、“主治医”を立てることも考えましょう。

5-4.セカンドオピニオン導入の課題-2

(3)セカンドオピニオンは誰に依頼すればいいのか

以下のようなリストを作成しておくことをおすすめします。

○専門分野の第一人者

“最も実績のあるオピニオン”が得られる

○主治医自身がノウハウを得ている専門家

“最も進んでいるオピニオン”が得られる

○第三者機関

“最も客観的なオピニオン”が得られる

そして、依頼先の条件としては以下の3点をWEBサイトでチェックしておくといよいでしょう。

○コア・コンピタンスが明確か

○USPが表現されているか

○判断支援コンテンツがあるか

最後に留意点としてあげておきたいのは、主治医との信頼関係のライフサイクルです。信頼関係の成長期・成熟期・マンネリ期といった時期に応じて、セカンドオピニオンの量や内容を加減・調整していくことが重要です。成長期には、お互いの勉強のためにもいろいろな状況でセカンドオピニオンを試してみるのが得策です。成熟期には、比較的な重要だと思われるときだけセカンドオピニオンを使い、マンネリ期にはセカンドオピニオンの依頼先を変えてみる等新たな刺激を求めてみるのがいいでしょう。

おわりに

セカンドオピニオン本来の主旨を理解し、正しい仕組みで実行する企業が増えていくことが重要です。セカンドオピニオンサービスをウリにする企業が多くなり、選択肢が多くなることの方が理想です。また、セカンドオピニオンのメソッドを自社の経営や事業に採り入れる企業も増えてくるでしょう。

医療界のように業界をあげて取り組むべき課題とも言えますが、セカンドオピニオンの必要性のレベル、業界のまとまりといったハードルもあり、情報の開示度や技術の格差が大きいとかなり難しいと考えられます。

まずは、業界のリーディングカンパニーが率先して自らのサービスの一環としてセカンドオピニオンを採り入れることが出発点となります。そして、そのような会社が追隨して増えてくることで業界内に浸透していくものと予測されます。

可能性のある業界としては、不動産や税務といった業界があげられます。商品の選択が人生に大きな影響を与える業界であり、国家資格がオピニオンの一定水準を保証してくれます。

これに対し難しいのがWEB関連の業界。歴史が浅いということと、進化のスピードが速く、専門家・高度化が日進月歩、クオリティに開きのある業者が乱立している状況で、セカンドオピニオンのクオリティに問題があるケースが多いものと思われます。逆に言えば、だからこそセカンドオピニオンは重要であり、求められていると言えます。

今後はそれぞれの業界や環境に合ったセカンドオピニオンの応用例や新しいスタンドが生まれて来るはず。セカンドオピニオンがさまざまなビジネス、プライベート問わずさまざまなシーンで使われるようになるでしょう。カウンセリングやコンサルティングを凌駕して、“セカンドオピニオン社会”が誕生するかもしれません。