

建前と本音
“今”を上手に生きる
ための仕事術

URL
<http://penetra.jp/>
E-mail
yasuzawa@penetra.jp

本音を語れないマネージャーに贈る 「3つの情報発信方法」

自分の想いが現場に伝わらず、歯がゆい思いをする経営者は多いと思います。では、経営者の想いを社員に届け、考えを浸透させていくにはどうしたらいいのでしょうか。本稿で紹介するのは、クライアント企業に常駐し成果創出をするプロフェッショナルとして、100名以上のマネージャー（経営幹部）にOJTを実施する上で活用してきたノウハウです。この「3つの情報経路」で、経営者の本音が社員を通じて顧客に伝わり売上増につながります。

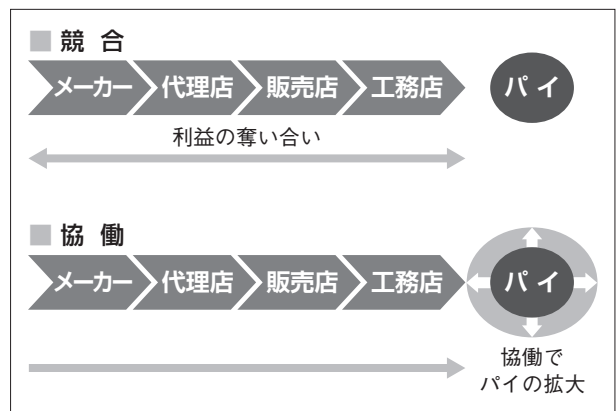
本音は一つではない

「本音と建前をどのように使い分けるか？」に頭を悩ませてしまうことが間々あります。本音と建前を使い分けていては会社経営などできません。この問いを立てる前に、「本音で話ができる会社をどうつくるか？」を考えるべきです。

さて、筆者のこの主張を讀んでどう感じたでしょうか？「これは建前だ」と受け取る人と、「なるほどそうか」と受け取る人がいます。ポイントは「どんなに本音で主張をしても、本音が建前かは受け手によって変わる」ということです。そして、筆者は冒頭の文章を本音で書いています。経営者は本音を語るべきであり、建前で社員をコントロールしようとしてもすぐに社員に見透かされてしまいます。

もう一つ大事なことがあります。それは「本音は一つではない」ということです。事例として、筆者がコンサルティングをしている建材メーカーのケースを紹介します。そのメーカーは商流販社（代理店

図1 コンセプト例



や販売店)を介して商品を工務店に販売しています。工務店は施主と建物仕様や価格を検討する中で、商品グレードを選択することになります。その流れを表すと図1のようになります。

市場に商品の価値を伝え顧客を啓蒙してパイを拡大する活動と、そのパイから生み出される利益を商的流通間で奪い合う、二面構造になっています。「一緒にパイを増やしましょう」と言いながら、他

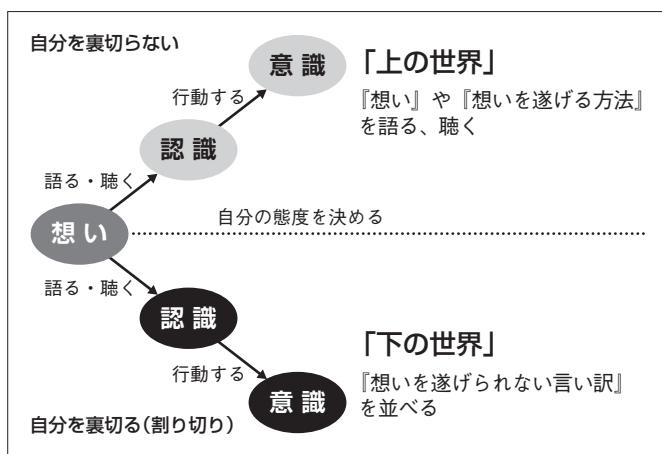


図2 「上の世界」と「下の世界」

方、価格交渉においては「貴方の利益をこちらに回しなさい」になっています。「顧客を儲けさせたい」「顧客に成功してもらいたい」思いがある一方で、「自分も儲けたい」という本音もあります。ここで「どちらが本音か？」を議論しても意味がありません。大事なことは社員が行動を選択する際に、基準となる考え方（本音）を持ち必要な行動を起こすことなのです。

3つの情報発信方法

組織中で必要な行動を起こしている状態を作り出す方法を解説する前に、組織心理ができあがるプロセスを共有しておきます。

先程の建材メーカーがコンサルティング開始時点で抱えていた問題で解説します。「より価値の高い商品（価格の高い商品）を多く販売していこう」という方針が掲げられていましたが、実際に必要な行動が起きず成果も出ていなかったのです。営業会議で商品別の実績は報告されていますが、毎月、「また頑張ろう！」の一言で終わり日常の行動は何も変わりません。そうなるには理由がありました。会議の後に「商品はお客様が決めることだから、これ以上は売れない」「メーカーは数を売ることが大事だから」と、現状を肯定する「社内口コミ」が主流だったからです。このような組織では、社員の意識も「現状維持」を求めるようになってしまっています。

逆に、「具体的にどうやって進めるか」「難しいけど挑戦しよう」と前向きな議論が起き、必要な行動を取り始めれば成果もついてきます。成果が出てくると、「本当にできる」と感じられる人が増え、更に前向きな「社内口コミ」や行動が増えていきます。そのような好循環を実現している状態を「上の世界」と呼んでいます（図2）。

この図2は、同じ想いから出発しても、語り聴く内容によって、別の道を歩んでしまうことを表しています。新しい施策を実行した結果、思い通りに成果が出てこない場合は、「下の世界」に沈んでいる可能性があります。現実には、どのような組織でも下の世界の住人はいます。その組織が成功できるかどうかは、大勢がどちらにあるかです。大勢が下から上に移った時に、一気に組織の実行力が高まり成果が出てきます。上の世界の住人をさらに高みに到達させるためにも、下の世界の住人を上の世界に引き上げるためにも有効な3つの情報

発信方法を紹介します。

- ① 「マスメッセージ」…全体に向けてメッセージを発信する
- ② 「分身メッセージ」…人を介して伝える
- ③ 「メタメッセージ」…直接行動を見せることで伝える

では、この3つの情報経路を有効に活用するポイントを説明していきます。

① 「マスメッセージ」

一つ目は「マスメッセージ」です。リーダーがメンバーに向けてメッセージを発信するには、プレス発表や全社会議での訓示からブログまで、活用できる媒体は多くあります。昨今は動画で届けることもできますが、多くの場合、その内容は活字として社員の元に届きます。そのメッセージを社員に、

- ・ 読ませる
- ・ 共感させる
- ・ 行動させる

の3ステップで発信していくことがポイントになります。

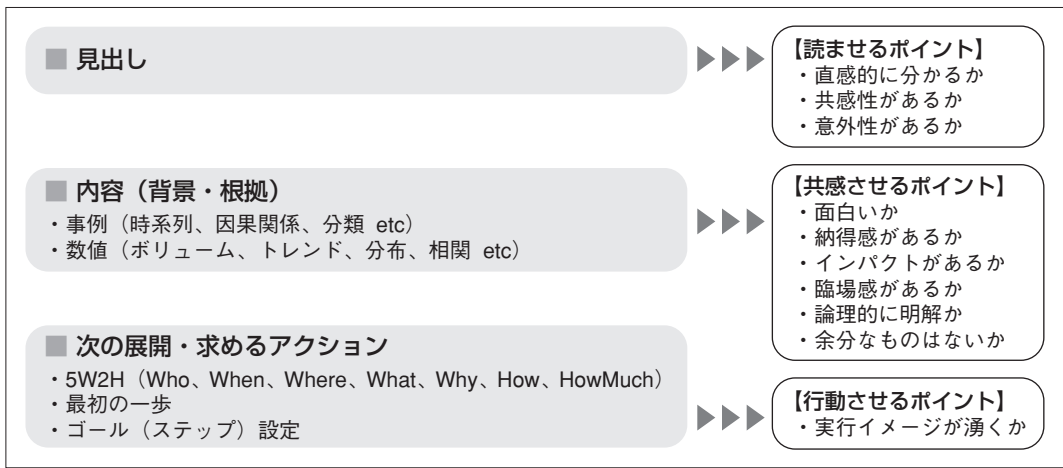


図3 情報発信の型

この3ステップを「情報提供の型」として整理したのが図3です。これは社員間で事例共有し、社外の顧客に向けて情報を発信する時に有効です。

●**読ませる**

このステップで考察しなければならぬのは、社員の「読む習慣に合わせる」ことです。どの企業でも社員に向けて多くの活字情報が発信されています。社員が必ず目を通して大事にしているメディアがあれば、そこに載せることが有効です。

ブログなども有効ですが、自ページを開く動作が必要なため読まれないこともあります。最も手軽に頻度多く社員にメッセージを届ける方法はメルマガです。メールチェックをしないビジネスパーソンはいません。定期的にメッセージを発信することで読む習慣を作ることができますし、日常会話の話題提供としても有効です。

また「読ませる」ためには、見出しの工夫が重要です。広告宣伝

の世界では、「見出しは本文の6倍読まれる」と言われています。社内に向けてのメッセージでも、「何が書いてあるのだろうか?」と思わせる見出しにする必要があります。

●**共感させる**

このステップで考えるべきことは、人によって反応の仕方が違うことです。面白いことに感情を動かされる人、論理的に納得感が高いことで感情が動く人、歴史上の逸話や著名人の話に心を動かされる人など様々です。多くの人にインパクトを与えなければ、ネタの種類を変えることが重要になります。時には、数字やデータを示しロジカルな内容にし、時には共感できる事例ネタも配信します。

●**行動させる**

このステップでは明解な最初の一歩を示すことに集中します。感情が動いただけで、行動をしなれば意識も成果も変わりません。

かつてアメリカ・バージニア州で生活習慣病を解消するために実

施された手法も、この最初の一歩を示すことでした。ドロドロの脂肪の映像を見せて感情を動かす「スーパーで牛乳を選ぶ際に、低脂肪乳を手にとろう」とシンプルに行動を指示したのです。これにより行動変化を促し、肥満抑制と生活習慣病の低下を実現しました。

ここでの注意点ですが、メッセージを発信する際に完璧を求めてはいけません。全員に行動を起こさせることは不可能であることを念頭に置きましょう。その上で、「今回はこの人を動かそう」と具体的にターゲットを決めて書くことも有効です。「2〜3人でも行動を起こしてくれば儲けもの」程度の感覚で、肩の力を抜いて発信し続けることが重要です。

②「分身メッセージ」

二つ目は「自分の分身に語らせること」です。社内のネットワークを活用しメッセージを広げていくためには、そのネットワークのハブを押さえることが大事です。

そういう意味で、定期的に仕事の
中身を共有する場を設け、前述の
「情報提供の型」を活用し、互いに
「聞かせる」「共感させる」「行動さ
せる」ように情報を発信させます。

このように仕事の中身を共有す
る場で、経営者のメッセージを裏
付ける成功事例が出てこなければ
話になりません。成功の芽を発見
し、花開かせるためにはコツがあ
ります。計画段階で実行プロセス
を分解して整理させるのです。い
わゆる「アクションプラン」です
が、その内容を見て成功できる要
素をプランに埋め込みます。

図4にアクションプランのサン
プルを掲示しましたが、「達成ゴー
ルを具体的実行内容でクリアでき
るのか？」をチェックすることが
最も重要になります。会社の規模
やビジネスの種類によって、時間
軸やキー部門は変わってきます。
「縦」「横」のラインに拘わらず
大事なことは、社内のインフルエ
ンサー（影響力を持っている人物）
を押さえることです。

ここでいう人物は、役職では判

断しません。役職が上の人間がリ
ーダーになるケースは多いですが、
横の影響力を活用するためには各
階層にリーダーが必要です。リー
ダーとは最初に成功を信じ、その
価値を語り始め、行動を起こす人
のことを指します。大きな変化が
必要な時には、リーダーになって
欲しい人物に目をつけ計画段階で
関与し、成功へのステップを踏み
出させましょう。

③「メタメッセージ」

三つ目は「経営者の行動から直
接伝わるメッセージ」です。経営
者が普段出していない現場の会議に
出席すれば、その会議で扱われて
いる議案が重要であることが伝わ
ります。また、「マーケットの情報
を取るために顧客に会うことが大
事だ！」と言いながら、「経営者が
顧客に会いに行かない」のでは逆
のメッセージが伝わります。人は
発せられる「言葉」と「行動」が
違う時は、後者の行動の方が本音
だと思ってしまう。

このように言語外の情報から暗
に発せられるメッセージを「メタ
メッセージ」と言いますが、その
効果は非常にパワフルです。一度
ネガティブなメッセージが伝わる
と、その後に言葉で誤解を解くのは
容易ではありません。

分身に語らせる時にも、このメ
タメッセージは重要になってきま
す。多店舗展開をしている企業で
は、各店舗のリーダーから発せら
れるメタメッセージによって社員
は動かされます。手を抜いている
リーダーの店では手を抜く社員が
出てきますし、リーダーがお手本
になっている店は規律ある組織に
なっています。

人を介してメッセージを伝えて
いくと、どうしてもフィルターが
かかり正確には伝わりません。し
かし、メッセージが重要かどうか、
本物かどうかは伝わっていきます。
そして「大事なメッセージである」
という情報が、最も人の行動を駆
動させます。そういう意味で「何
を話すか」よりも「どのような口
調で話すか」が求められます。

まとめ

最後にお伝えすることは、「本音
であれ」です。「完璧であれ」とは
違います。人間は弱い部分も持つ
ています。妬みもすれば、サボる
こともあります。弱い部分を見せ
ることは決して悪いことではあり
ません。

ただし、弱音を発する場合に気
をつけるべきことは、「だけど頑張
るよ」「これは譲れないよ」という
メッセージを同時に発すること
です（言葉でもメタメッセージでも
構いません）。これは、本音と建前
の使い分けを考えている限りでき
ません。「本音であれ」＝「本物で
あれ」です。そして、「マス」「分
身」「メタ」が一貫して同じメッセ
ージを発する時、経営者の想いが
組織に浸透し売上も伸びていきます。
まず、「情報発信の型」を活用し、
社員に伝えるべきメッセージを整
理してみることをお勧めします。
次にその伝わり方を捉えながら、
自身の分身を作るステップで進め
てみてください。