

# 人と組織の変革を

## 実現する6手法

### 説明構成話法の発揮による

#### 第4回 変革浸透手法

加速する環境の変化に対応すべく、人と組織の変革が求められています。それには時間がかかります。また、変革の重要性を何度唱えても進捗することはなく、逆に抵抗感を与えてしまうことがあります。実は、変革を推進し、浸透させ、実現度を高める手法があります。本連載では、人・リーダーシップ・仕事・組織の変革を、直ちに実践できる具体的な手法を全6回に分けてお伝えします。第4回のテーマは「説明構成話法の発揮による変革浸透手法」です。

変革を打ち出しても  
浸透できず断絶が生じる

私は、様々な企業の役員・管理職を対象に経営実践力、リーダーシップ実践力を向上させる演習プログラムを実施していますが、参加者から必ずと言っていいほど挙がる悩みに次のことがあります。

- ・変革ビジョンを打ち出して丁寧
- に説明しているが、個々のメンバーが理解しているように思えない
- ・理解していないようなので、繰り返し変革の必要性を訴えているが空回りしている

- ・そのうちに抵抗感を持たれるようになり、リーダーとメンバー間に溝ができてしまう

このように変革の方針を打ち出しても浸透ができず、断絶が生じてしまっているケースが山ほどあります。これに対して、

- ・そもそも方針変更の浸透には時間がかかるのは当たり前
- ・いくら抵抗されても理解するまで辛抱強く、何度でも言い続ける必要がある
- ・意識が行動を変えるので、変革のためには、まず意識を変えなければならぬ

という、諦念に接することもよくあります。

しかし、私はそう思いません。実は、時間をかけずに、繰り返し語ることもなく、一度の説明で理解を促し、変革を浸透させる話法があるのです。

意識を変えるよりも話法発揮という行動を変えることの方が、格段に短い時間で実現することができます。このような変革浸透のために高い効果を発揮するのが「説明構成話法」です。

#### 3区分・7話法の「説明構成話法」

「説明構成話法」とは、相手に説明する際に、何をどのような順番で説明するかという構成話法のひとつです。

「この人の話は、いつも分かりやすく、すぐに理解できる」そう思われている人がいます。実際に、その人が話し始めると周りに人が集まり輪ができます。

一方で「この人の話は、何度聞

図1 説明構成話法

区分	話法	内容	どういふことを言う相手に合う話法か
順接	経過話法	時系列に沿って、経過をたどって説明	「順を追って話してくれますか」
	積上話法	現状の延長線で、積み上げながら説明	「現状と関連付けて話してくれますか」
逆接	逆算話法	結論を先に話して、さかのぼって説明	「結論は何ですか」
	分解話法	内容を分解して、複数ポイントを説明	「ポイントは何ですか」
追加	重要話法	重要度の高いポイントから、順に説明	「何が実現できるのですか」
	緊急話法	緊急度の高いポイントから、順に説明	「はじめにやるべきことは何ですか」
	貢献話法	貢献度の高いポイントから、順に説明	「それが何に役立つのですか」

モチベーションファクター株式会社によるモデル

いても、よく理解できない」と思われて、ストレスを与え、人が離れ、孤立してしまっている人がいます。両者が発揮するスキルの何が違うのかを突き詰めると、人の輪の中心にいる人は、説明構成話法のバリエーションが豊富で、相手の

好みの説明構成話法を發揮できていふことが分かりました。

人の輪の中心にいる人が發揮している説明構成話法は、図1のように「3区分・7話法」で捉えることができます。

●順接…「経過話法」「積上話法」

「経過話法」は、時系列に沿って経過を辿って説明していく構成話法です。状況を時間軸で説明する際に役立ちます。

「積上話法」は、現在実施していることを踏まえたうえで、次は何を実施するかに焦点を当て、現状の延長線で実施内容を積み上げて説明する構成話法です。現状の取り組み、課題の洗い上げ、そのための解決策など、行動計画を説明する際によく使われます。

経過話法も、積上話法も、過去から将来に向かって話を構成していく話法で、「順接区分の話法」と呼んでいます。

●逆接…「逆算話法」「分解話法」  
それに対し「逆算話法」は、結

論を先に示して、そこから遡って説明する構成話法です。目標を示したうえで、そのために必要な取り組み内容や準備したい事柄を説明する際に役立ちます。

「分解話法」は、話したい内容をA部分、B部分、C部分に分解し、A・B・Cという複数ポイントを示して説明する構成話法で、全体像を示す際やポイントを明確にする場合に使われます。

逆算話法も、分解話法も、将来から過去に引き戻して話を構成していく話法で、「逆接区分の話法」と呼んでいます。

●追加…「重要話法」「緊急話法」「貢献話法」

さらに、重要なポイント、緊急度が高い点、貢献できる内容を説明するのが、「重要話法」「緊急話法」「貢献話法」です。

順接区分、逆接区分の話法で説明した後、重要な点、緊急な点、貢献できる点を強調したい場合に使うことが多い。「追加区分の話法」と呼んでいます。

好みの話法のギャップが  
変革の浸透を阻む

●相手の好みに合った話法を使う

どの話法で説明するかは、例えば、行動計画を説明したい場合は「経過話法」で、目標実現に必要なことを示したい場合は「逆算話法」で、というように説明する内容によっても決まってきます。

また、説明のために与えられた時間でも決まってきます。充分に時間があれば「積上話法」で説明できますが、限られた時間内であればポイントを示すことが先決になり「分解話法」が必要です。

しかし、相手の理解を促すことに最も効果があるのは、説明する内容に合った話法ではなく、与えられた時間に適した話法でもなく、相手の好みに合った「説明構成話法」で説明することです。

●よくある失敗事例の解消法

行動計画の説明なので、よかれと思って経過話法で説明していたら、相手から「ポイントを早く示

してください」と言われたこともあるでしょう。そういう相手には分解話法が役立ちます。

分解話法で説明していたら、さらに気の短い相手から「早く結論を言ってください」と説明を遮られることもあります。そういう相手には逆算話法を使います。

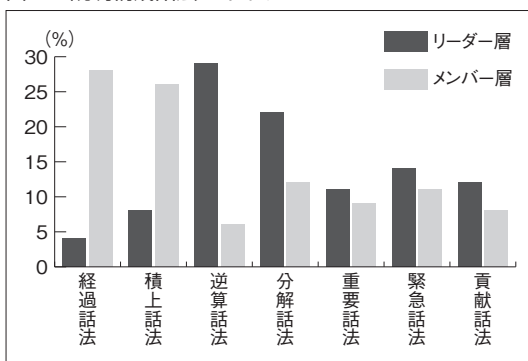
よかれと思って、逆算話法で説明していたら「話を飛躍させないでください」と、相手が戸惑う場合もあります。その場合は経過話法が積上話法で、過去から将来に向かって順序よく説明して、相手の理解を促します。

変革方針を説明しても理解してもらえないケースは、このように説明構成話法が、相手の好みに合致していないと思ってしまう間違いありません。

図2は、複数企業のリーダー層、メンバー層が好む説明話法をグラフにしたものです。

リーダー層は逆算話法や分解話法を好みます。しかし、メンバー層を見ると、逆算話法は4分の1、分解話法は2分の1程度しか好ん

図2 説明構成話法のギャップ



モチベーションファクター株式会社によるモデル

で、逆算話法や積上話法を好んでいることがわかります。

こうした企業では、リーダー層はメンバー層に対しては、経過を辿ったり、現状の延長線上で説明したりする「順接」区分の説明構成話法を用いることで、理解を促しやすくなります。

### 好みの話法の見極め方

大事なことは「メンバーそれぞれ

れの好みに合った説明構成話法を見極める」ことです。そのためには次の方法が役立ちます。

#### ●日頃の言動から見当を付ける

日頃から「経過や背景を知りたい」と言っている人には、経過話法を用います。日頃の発言から相手の好みの話法の見当を付けることは、意外に出来るものです。

#### ●質問の内容から見当を付ける

「結論やポイントは〇〇ですか」「緊急な点は何ですか」という相手の質問内容から、相手が必要としている説明構成がわかる場合もあります。

#### ●迅速性の高さから見当を付ける

一般に、迅速性の高い人は逆算話法、分解話法、緊急話法を好む傾向があります。逆に、じっくり考えることを好む人は、経過話法、積上話法を好みます。

#### ●行動の仕方から見当を付ける

一人で行動し牽引することを好

む人は、逆算話法、分解話法を好む傾向があります。逆に、他の人と協調して取り組むことを好む人は、経過話法、積上話法を好む傾向があります。

#### ●複数話法で説明して反応をみる

経過話法の説明後に、逆算話法で繰り返して説明し、どちらの反応がよかったかを見極めます。

#### ●相手に聞く

会話の冒頭で「変革後のビジョンを示した後に、そのために何が必要かを逆算して説明したいと思いますが、よろしいですか」と伝え、用いる説明構成話法を示して反応を伺う方法です。

相手から明確な賛否が得られなくても、用いる話法を先に示すことで、聞き手の安心度と理解度を高める効果があります。

### 好みの話法が分散している場合の対処方法

メンバーの好みの話法の見極め

が難しい場合や、好みの異なる複数の相手に説明する場合に、効果が得られるのが次の方法です。

●順接区分と逆接区分

2つの話法を使って説明

順接区分からひとつ、逆接区分からひとつの、計2つの話法で説明します。追加区分の話法は、文字通り追加で使われることが多い話法なので、順接区分と逆接区分の両方の話法で説明しておけば、相当広い範囲の好みをカバーできることとなります。

●キーパーソンの好みの話法で説明

意思決定権者、実行役、インフルエンサーなど、キーパーソンの好みの話法を見極めて説明する方法です。

●最も理解している人の好みの話法で説明

当案件を、最も理解しているだろうと思われる人の好みの話法で説明し、その人に次工程の牽引や周囲の巻き込みを期待します。

●最も理解していない人の好みの話法で説明

最も理解していないと思われる人の好みの話法で説明する方法です。組織全体の理解の底上げを図り、脱落者の抑制に役立ちます。

●分科会で説明

メンバー全体に対する説明に加えて、分科会を設けることができる場合は、

- ・分科会第1グループ（経過話法）  
経過の詳細について説明する
- ・分科会第2グループ（分解話法）  
ポイントの再確認を行う

など、説明構成話法別に分科会を設定します。メンバーは、希望する分科会に参加し好みの話法による説明を受けることによって、理解度を深めることができます。

●補足資料で説明

補足資料を説明構成話法別に作成します。  
例えば、

- ・資料1（積上話法） 現状との違いは何か
- ・資料2（逆算話法） 到達地点に行き着くために何が必要か

など、話法の好みに応じて理解度を深めることができます。

構成を明確にする  
「つなぎの言葉」

「説明構成話法」は、何をどの順番で説明するかという、構成話法のひとつです。構成を明確にすることで話法の効果が高まります。それには、各構成をつなぐ「つなぎの言葉」を設定することが役立ちます（図3）。

言い替えれば、つなぎの言葉が挿入されていなければ構成は際立ちませんし、つなぎの言葉が的確でなければ構成が曖昧になってしまい、理解を促せません。

「多様なメンバーに対応しよう」「相手によって言い方を変えよう」  
これらは、よく言われることですが、漠然と「そうしよう」と考え

ても、実現できるものではありません。相手の好みの説明構成話法を見極めて、つなぎの言葉を的確に配置して話法を繰り出すことが、メンバーの理解を促し変革方針を浸透させるための具体的な手法なのです。

図3 説明構成話法の「つなぎの言葉」

区分	話法	つなぎの言葉
順接	経過話法	「先月は、今月は、来月は」「はじめに、その後、最後に」
	積上話法	「この結果をふまえて」「次の段階では」「現状の問題点は」「改善のために」
逆接	逆算話法	「目標は、そのために、準備として」「さかのぼって」「前提として」
	分解話法	「第1のポイントは、第2のポイントは、第3のポイントは」「伝えたいことは」
追加	重要話法	「重要な点は」「重要なことから説明しますと」
	緊急話法	「緊急な点は」「緊急度の高い順にお伝えしますと」
	貢献話法	「貢献できる点は」「お役に立てることから紹介しますと」

モチベーションファクター株式会社によるモデル