

ここ数年、4月になるとTikTokで踊っている新入社員の姿を目にします。それと同時に、XなどのSNSでは、命令で踊らせるのはいかがなものかなどの批判の声も上がっています。また、全社総会や新入社員を対象とした社内イベントで、理念や目標を伝えたいあまり、経営層からの一方的なスピーチ（しかも原稿を読むような）に終始しているようなケースはないでしょうか。

本稿では、目的に照らし合わせて、行動変容につながる施策に進化させるにはどうしたらいいかについて考えていきます。インターナルコミュニケーション（以下、IC）には、タウンホールミーティングなどのリアル&オンラインコミュニケーションと、社内報等の媒体を使ったメディアコミュニケーションがありますが、ここでは、すぐに取り組みやすい媒体を使ったコミュニケーションを例に挙げていきます。

### 目的は「伝える」ことではない

社内報では、社内イベントや新商品を紹介するなどの「〇〇紹介」といったコンテンツをよく見かけます。しかし、この「〇〇紹介」型のコンテンツだと、一方的な伝達なのでエンゲージメントやモチベーションへのインパクトが出にくく、限界もあります。に

もかかわらず、社内報のコンテンツはなぜ「〇〇紹介」になりがちなのでしょう。

それは、「何のために」伝えるのかの視点が抜け落ちていからだと考えられます。広報担当者が社内報を使って「報じよう」「伝えよう」と熱心に制作しても、伝え先の読み手にどのようなしてほしいのか、を見据えていないとコンテンツは機能しないのです。ICの場合、「何のため？」の答えは、「社員の気持ちを狙い通り変化させるため」であると私は考えています。言い換えると、社員のマインドをより良い方向へ変化させるためにICの企画やコンテンツがあるという考え方です。

しかし、ここで疑問が湧いてきます。「社員」とは社員全員を意味するのでしょうか？ これは、ICの施策をどう捉えるかによって判断が変わります。社内報コンテンツの役割を「広く伝達し認知を高めること」と捉えるなら全員でも良いのですが、「社員のマインドを変化させることで課題を解決する」ことがゴールと捉えるなら、コンテンツのターゲットは絞るべきです。どんなマインドの人たちに読んでほしいのか、コンテンツを読んだらどう気持ちが変わってほしいのかを規定しないことには、課題解決型のコンテンツはつくりえないからです。

### 社員の課題を構造的に知る

では、課題解決型のコンテンツに進化させるにはどうしたらいいのでしょうか。そもそも組織の課題をどうコンテンツに落とし込んでいけばいいのを含めて、原則論をご紹介します。

図1は、ICの課題について構造的に理解するために作成したものです。課題は、【課題の領域】と【意識行動のレベル】の掛け合わせで見ることができます。内容は例であり、すべては網羅していませんが、自社に近い状態を考えてみてください。

まず、横軸の【意識行動のレベル】について解説します。

#### ①認知段階

認知段階は「認知する」「理解する」の2つに分かれます。前者は情報の存在を知っただけの段階。後者は何らかの形で情報の中身に触れて自分としては分かった気になっているが、自分の言葉では容易に話すことができない段階です。

#### ②感情段階

感情段階も「咀嚼する」「志望する」の2つに分かれます。前者は、単なる理解と異なり、自分の言葉で意識して人に伝えることができる段階。後者は、

図1 課題&ゴール検討チャート

	意識行動のレベル		
	認知段階 認知している/理解している	感情段階 咀嚼している/志望している	行動段階 行動している
アイデンティティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ミッション (M)</li> <li>● ビジョン (V)</li> <li>● バリュー (V)</li> <li>● 社員像 等</li> </ul> に対する認知や理解がある状態	MVV等が自分とつながって <ul style="list-style-type: none"> <li>● 仕事への思い (誇り・意欲)</li> <li>● 会社への思い (誇り・仲間意識)</li> <li>● 顧客への思い (愛・思いやり)</li> </ul> がある状態	MVV等が行動とつながって <ul style="list-style-type: none"> <li>● カルチャー</li> <li>● 暗黙知、行動様式</li> <li>● 判断基準</li> <li>● 共通言語</li> </ul> が確立された状態
課題の領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 方針</li> <li>● 長期計画、年次計画</li> <li>● 取り組み 等</li> </ul> に対する認知や理解がある状態	方針、計画、取り組みに対する <ul style="list-style-type: none"> <li>● 納得</li> <li>● 共感、賛同</li> <li>● 自分ごと</li> </ul> がある状態	方針、計画、取り組みに対する <ul style="list-style-type: none"> <li>● 実行</li> <li>● 達成</li> </ul> が行われている状態
関係性	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ会社間</li> <li>● 開発、生産、営業等の部署間</li> <li>● 本社/現場間</li> <li>● 管理職/非管理職間</li> <li>● 男性/女性間 等</li> </ul> 組織、役割、属性に対する認知や理解がある状態	組織、役割、属性に基づく <ul style="list-style-type: none"> <li>● 相互理解</li> <li>● リスベクト</li> <li>● 連帯感</li> </ul> がある状態	組織、役割に基づく <ul style="list-style-type: none"> <li>● 協働</li> <li>● 協調行動</li> </ul> が取れている状態

筆者作成

その事柄に納得も共感もした状態で、自分も貢献したい/かかわりたい/そうありたいと思っている段階です。

#### ③行動段階

行動段階は、その事柄に対し、肯定的に思っているだけでなく、体現できている段階です。

なお、①認知段階の前には、非認知段階もあることを補足しておきます。次に、縦軸の【課題の領域】について見てみましょう。

#### ①アイデンティティに関する課題

この課題は、ミッション、ビジョン、バリューなど、その企業のアイデンティティの根幹要素に対する意識行動の課題です。掲げられたミッションが自分ごとになっていないなどが、よくある例です。

#### ②方向性に関する課題

この課題は、企業の事業活動に関する方針や計画、具体的な取り組みについての、社員の意識行動の課題です。たとえば中期経営計画が浸透しないな

どが該当します。

#### ③関係性に関する課題

この課題は、組織構成や各部門の役割、特定集団に対する意識面の課題です。最も分かりやすい例が「部門間の壁」と呼ばれるものです。

たとえば、新入社員が入って間もない時期ならば、①アイデンティティ領域のミッション浸透が、ICにおける優先順位の高い課題として浮上するでしょうし、新年度の方針を受け自発的に取り組んでいくことが求められている時期ならば、②方向性領域の課題に目を向けることになります。

コンテンツを企画する際は、組織の課題に対し、どのような意識行動レベル・意識状態の社員を（出発地点）、どのような意識に変化させるのか（ゴール地点）、それぞれを言語化する必要があります。

例えばミッション浸透を考える場合、各社員の意識は同じではありません。新入社員に深くターゲットを絞り込むなど、何を優先するかを決めることが大切です。

### 状況に応じたコンテンツを

さて、今、どこに課題があるのかを見出すと、その状況に応じて必要となるコンテンツが異なることが分かります。応用編の考え方は置いておくと、基本的には状況に応じて、次の3つの方向性が考えられます。

#### 1 認知段階に課題がある時

事柄に対して認知理解がうまくいっていないなら、必要なのは分かりやすい「説明系コンテンツ」です。シンプルで分かりやすいことが重要です。

#### 2 感情段階に課題がある時

理解できているけれど、感情的に距離感がある場合に必要なのは、「ストーリー系コンテンツ」です。たとえば、理念という抽象概念は頭で分かったとしても、距離は遠い。しかし、共感できるストーリーを使って「こんな行動はまさに体現している例だね」と伝えられると、行動がイメージできるようになります。

#### 3 行動段階に課題がある時

最後に、社内の気持ちはポジティブ

## GUIDE

# その社内向け施策、本当に社員に響いてる？ ストーリー系コンテンツの可能性に注目

社内コミュニケーションの重要性を感じているものの、「社内報が閲覧されていない」「行動変容につながらない」などの悩みを抱える企業は多い。そうした場合に備え、共感を生み出すアプローチや、エンゲージメントを育みやすいコンテンツとは何か、について再点検しておきたい。

文/小野真由美 グラスルーツ 代表取締役

図2 ストーリー系コンテンツのプロット例

- 日常** 私は文具メーカーの営業。営業一筋19年
- 転機** 30歳の時、新商品を懸命に紹介。「倉庫も見ないでモノを売るのが君のスタイルなのか？」と顧客の店長に指摘される。恥ずかしかった。
- 試練** どうやって信頼回復を果たすか？ 重圧感が襲いかかる。
- 達成** 相手の倉庫の状況を見ながら、今ある商品と新商品のセットを提案。売上に貢献し、店長に親身になってくれてありがとうと感謝された。
- その後** 相手目線で営業活動をする事の大切さを痛感。それが、その後の営業活動の信条になった。

筆者作成

で、あとは行動だけ！という状況もあるでしょう。行動段階での変化で有効なのは、「ハウツー系コンテンツ」です。これなら自分でもできそうだしと思えるコンテンツには、背中を押す作用があります。

ストーリー系コンテンツとは

いよいよ本題です。私は社員の共感を生み出し、エンゲージメントを育むには「ストーリー系コンテンツ」が有効と考えています。なぜなら、ストーリー系コンテンツには、面白ければ読まれるし、感情移入もされやすいという物語特有の特性があるからです。そう言われても、簡単にはイメージできませんよね。そもそもストーリーとは何なのでしょう？

実は、世の中を見渡しても、簡潔で明快な定義はあまり見当たりません。辞書的に言えば、ストーリーとは「お話」であり「物語」のことです。ここでは、「ストーリーとは：ある出来事とそこから見出された大切な教えを、最も共感される形で伝えるために、計算されて編まれた筋書きのあるコンテンツ」と定義します。ひとつの出来事から何にフィーチャーするか（何をメッセージとするか）を抜き出し、出来

事に乗せて伝えるのがストーリーです。表現的な特徴としては、時間軸があり、話の山や谷があります。端的に言えば、主人公がいて、何かを体験し、困難や試練、葛藤などを乗り越えて、何か大切なことを見出す話です。

こう聞くと、難しく感じるかもしれませんが、ポイントは2つです。ひとつは「苦労」、もうひとつは主人公の「気づき」が書かれていることです。その気づきこそが、社員から社員へのメ



アサヒビールの社内報『HOP!』内で連載していた表紙運動型企画「はなまるさん」(画像左)とリニューアル後の『HOP!』(表4)に掲載されている「あの人の、あの一言」(画像右)。

ッセージになるのです。

「臨場感」が共感や理解を生む

様々な企業の「社内報」を見てみると、社員が登場して一見「ストーリー系」と見えなくもないのですが、そうは呼べない事例もあります。もちろん、すべてのコンテンツがストーリー系である必要はありませんが、チャレンジしてみたいという方向けにアドバイスをお伝えします。

人が出てきても「ストーリー系」にならないのには理由があります。社員が登場させているそのコンテンツを「仕事紹介」「部署紹介」「人物紹介」と捉えているのではないのでしょうか？ その場合、「どんな仕事か?」「何が大変で、どこにやりがいがあるのか?」がメインになり、ストーリーの重要要素である「出来事」を引き出す前提がありません。また出来事は羅列されていても、「こうしてああして、最後は上手くいきました」という話では誰も興味を持ちません。

ストーリー系コンテンツに仕立てるには、「こういう苦労をこうやって乗



アース製菓「COMPASS COMIC」。

り越えた」という臨場感とともに、「主人公は〇〇には〇〇が大切だと分かった」を伝えることが必要です。

図2はストーリー系コンテンツのプロット例です。構成なので描写などは含まれていませんが、仕上がり原稿には缶コーヒーを渡されるシーンなども描かれています。日常→転機→試練→達成→その後という時間軸で構成されていることがお分かりいただけるのではないのでしょうか。

次に実際に企業が実施し社員の共感を生んだストーリー例を紹介します。

アサヒビール『HOP!』

アサヒビールの社内報『HOP!』内の連載記事「はなまるさん」は、長年の人気コーナーでした。このコンテンツは、ひとりの社員の方が業務の中で得た気づきや学び、確立した信念などを三人称の文体で紹介する800字程度の読み物で、「がんばっている人を勝手に応援してしまうコーナー」がコンセプトです。壁を乗り越え成長していく仲間の姿に刺激を受けるとして、2019年のリニューアルまで続き、好評を博していました。また、リニューアル後の『HOP!』に掲載されている「あの人の、あの一言」という300字前後のコーナーは、その人が人生の中で大切にしてきた誰かの言葉を自ら紹介

するコーナーです。必ずエピソードがあり、その言葉の背景にあった物語が綴られているので、短いながらもストーリーとして成立しているとても良いコンテンツです。こうしたコンテンツには働く人の思いが詰まっており、それがカルチャーや連帯意識、ひいてはエンゲージメントを育むことにつながっていきます。

マンガを活用した事例

中期経営計画や企業理念などの抽象概念を浸透させる場合もストーリー(物語)の活用はおすすめです。特に、マンガは親しみやすいため、難しい内容を伝えたい時に有効なツールです。当社でもパートナーであるマンガ制作会社と協業し、マンガを使ったワークショップなども展開していく予定です。ここでは、2つの事例を紹介します。

アース製菓『COMPASS COMIC』

2020年12月、アース製菓が中期経営計画の理解度・浸透度を社員に調査した結果、75%が「中期経営計画は必要だ」と感じている一方で、「内容を理解できた」と感じている人は40%弱でした。その理由は「言葉が難しいから」(約70%)と判明。そこで、内容を理解し切れていない状況にある社員の事例をマンガで伝えることになりました



シーメンスヘルスケア『マンガでわかる Purpose, Values, Commitment』。

た。仕上がりは、全5章で116ページ。複数の主人公がそれぞれの部署で中期経営計画をもとに行動に移している姿をストーリーとして伝えた結果、イメージしやすいと好評を得ました。

シーメンスヘルスケア「マンガでわかる Purpose, Values, Commitment」

これは、2021年12月に行われた会社の理念の再定義を機に、個々の社員が自分ごととして業務に落とし込めるようにと作成したマンガです。「管理職編」「一般社員編」の2種類あり、立場の異なる社員が行動していく様子、その葛藤や成長を描いています。このようなツールがあると、前提が共有されるため、新人向けワークショップなども開催しやすくなります。

「ストーリー系」のコンテンツの可能性を感じ取っていただけたでしょうか。物語を通じてスピリットを伝える。そんなコンテンツづくりにチャレンジしてみてください。



おのまゆみ インターナショナルコミュニケーションコンサルタント/プロデューサー。1984年グラスルーツを創業。アサヒビール、TOTO、信用保証協会連合会等、法人向けにコミュニケーション・ブランディング支援、教育研修を提供している。