

戦略的コーポレートコミュニケーションを進化させて 経営の未来を創ろう

アサヒグループホールディングス㈱ 取締役会長兼取締役会議長 泉谷直木氏

マズローの法則を3軸展開

有名なマズローの欲求五段階説を考えてみましょう。欲求五段階説は心理学の理論として打ち立てられました。生理的欲求、安全欲求、社会的欲求、承認欲求、自己実現欲求。この5つの欲求が下の左の図に示すように五段階のピラミッドになっている。一番根底にある生理的欲求から一つの段階の欲求が満たされると次は上の段階の欲求に向かっていくというもので、一番高次の欲求が自己実現であるというモデルです。

このモデルは商品・マーケティングでも広く活用されてきました。お客様の欲求をこの五段階を使って導き出し、サービスや商品を開発したり、ブランドを育てたりしようとするアプローチです。このアプローチが機能した時代がありました。

マズローの法則は本質を捉えた普遍性あるモデルであることを大いに評価しながらも、今のお客様をこのモデルに準拠して捉えようとしても、そこからお客様のニーズを発見することはできないでしょう。お客様の生活の多面性や複相性をとらえるフレームが足りないのです。

戦略的コーポレートコミュニケーションのフレームで考えて3つの軸でとらえるモデルを提唱したいと思います。

3つの軸でとらえます。

1. **幸福軸**：生理的欲求－安全欲求－社会的欲求－承認欲求－自己実現欲求
2. **ソリューション軸**：便利－納得－喜び－驚き－感動
3. **エンターテイメント軸**：いい気持ち－楽しい－ワクワク面白い－満足－狂喜

ソリューション軸－驚き、感動へと駆け上がる

1. 幸福軸には、マズローの五段階説を採用しますので説明を省きますが、まずはソリューション軸について考えてみましょう。

今、世の中では働き方改革といっていますが、実はそれは暮らし方改革でもあります。家の生活も改革して時間をつくって、子供たちへの愛情の時間に使ったり、自分を高める勉強の時間に使ったり、というニーズが同時発生的に一体のものとして存在します。そういうニーズを捉え、新たな時間をつくりだすために商品は何ができるかという課題解決が求められます。

時間をつくるという課題解決の事例として電気掃除機を見てみましょう。

電気掃除機は、昔は重いか、軽いのか、持ち運びやすいか、というフレームで開発されましたが、今はロボット型が家庭に入り込み、手に持つか、持たないかというフレームに変わってきています。手に持たなくてもしっかりと自律的に掃除をしてくれるとなるとそこで「…ながら」の時間が生まれます。そこにお客様のための課題解決があるわけであり、「手に持たない」で掃除してくれるという水準を向上させてやり切った時、お客様の気持ちは「喜び」→「驚き」→「感動」の段階を駆け上がっていきます。

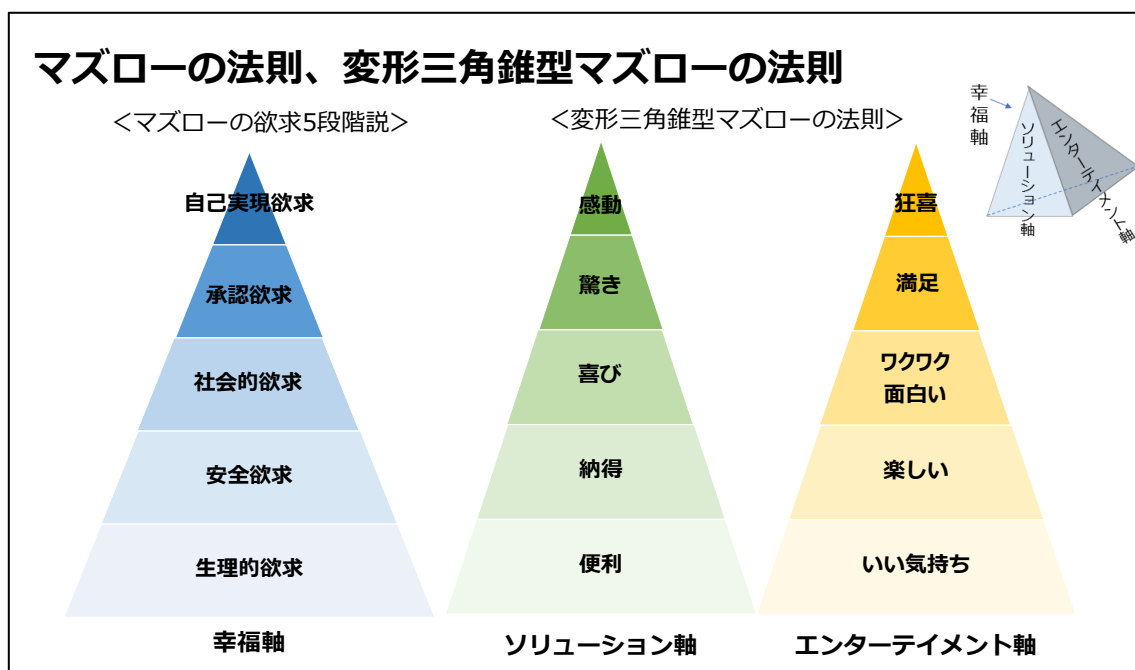
メーカーは商品が有効で、本当に便利であることをどう分からせるかという段階を超えて、お客様が使ってみたら喜びが生まれる、驚きが生まれるという段階を目指してイメージネーションを働かせて商品を開発する必要があります。

エンターテイメント軸ー心の底から笑い合える段階を目指して

さらに、そうは言っても楽しくない人生はダメで、その商品やサービスを使うことによってエンターテイメント、心の豊かさとか楽しみが得られるという軸も必要です。

マーケティング部や商品開発部の人たちがマズローの法則を使って理屈っぽく能書きを言うわけですが、そういう議論からはお客様の実感に迫ることはできません。実感から遠いところで議論をいくらして商品を開発してもヒットするはずはありません。

だからどういうシーンでお客様は狂喜して下さるか、みんなで心の底から笑い合えるにはどんな仕掛けをしようかという姿勢を身に付けるとよいでしょう。そういう姿勢のもとで、取得すべきデータ、切りとるべき顧客情報も変わってくるはずです。



変形三角錐型マズローの法則で新しい発想をつくる

そこで私はこの三角形を3つ付けて上にあるような三角錐にして、例えば、「安全欲求」と「喜び」と「ワクワク面白い」を繋げたら何ができるか、社会的欲求と便利と楽しいを結んだらどうなるかというように、ぐるぐる廻しながら組み合わせを変えて、いろいろな発想をつくっていくというやり方をするようにしています。

イノベーションには2つあります。ゼロイチで今ないものを新しく作り出すイノベーションと、今あるものを組み合わせて違うものを作り出すイノベーションです。この三角錐型のマズローも、こういう形でものを考えることによってよりお客様に近いところでものを考える、あるいは商品やサービスを発想することができるツールとして使っています。味がいくら良くても廃棄をするのに手間がかかる商品は選ばれません。楽しくない商品は選ばれません。環境問題に負荷をかけるような商品は選ばれません。今はエシカル消費です。

このような時代ですので、コミュニケーションを考える上では、企業サイドの根本的な発想を変えていか

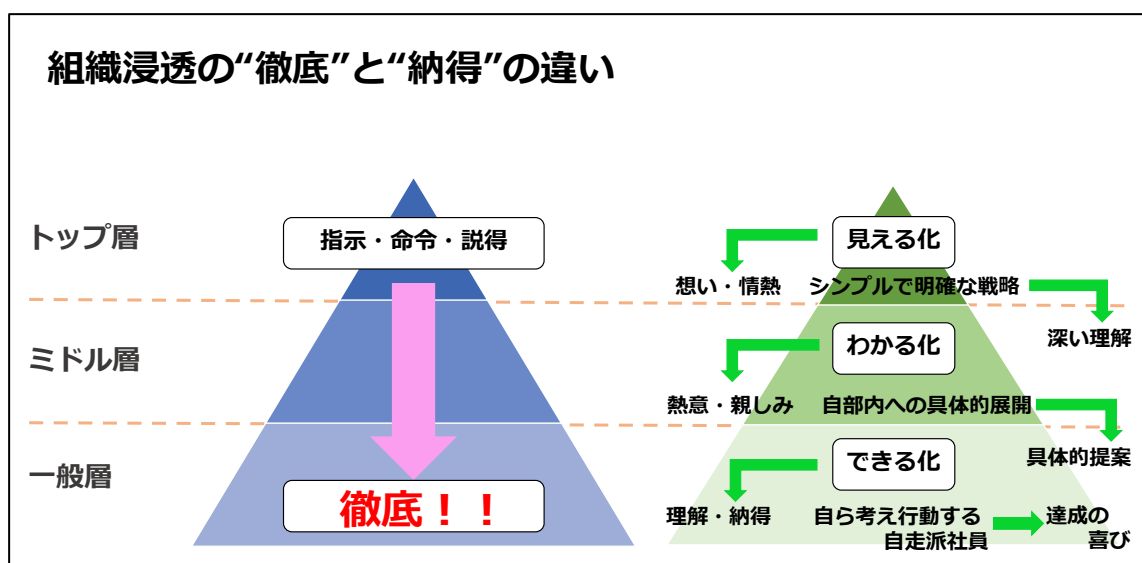
なければなりません。

組織浸透の“徹底”と“納得”の違い

社内の一体感をどうやってつくっていくかは戦略的コーポレートコミュニケーションの要です。トップが経営方針を説明すると、翌日から役員やミドルにどれだけ徹底できているか、社員にどれだけ徹底しているか、ということが問題視されます。これを指示・命令・説得でやろうとするのです。

しかし受け手の一般層社員の人たちの気持ちとか状況はまったく考慮されていません。ミドル層にしても、上からは「徹底しろ」と言われ、現場からは「腹落ちしません」と言われ、そのはざまで逡巡して一つも進まないという状況がよく起こります。

この状況を打破するために私は新しい戦略的コミュニケーションをやるべきだと思っています。それは言葉を伝達するのではなく、行動を伝達していくコミュニケーションです。



トップがビジョンを示す。

それを役員がトップのビジョンを「見える化」してシンプルでわかりやすい言葉で表現をし、熱く思いを語っていく。

次にミドル層が自分の部署、自分の部門のこととして理解をする。そしてきっちり理解した人が自分の言葉で自部門に上からおりてきたものを分解して部下に降ろしていく。

そのことによって一般層の人たちは自分たちが今やっている仕事を通して新しい取り組みが見えてくる。納得する、腹落ちするわけです。

「見える化」、「わかる化」、「できる化」を行い、言葉だけでなく、具体的に変化事実を降ろしていき、現場が納得して最後は組織全体の行動が変わるところまで持っていく。これがコーポレートコミュニケーション戦略の基礎となります。

これができるようになると、一般層が自ら考え行動して自走します。組織風土が変わり、自ら走れる組織になっていくのです。そうするとスピードが上がって意思決定が速くなります。

徹底しろ、徹底しろと口を酸っぱくして言い募り、アンケート調査を実施して「理解度が〇〇%です、もっと徹底が必要です」と社内官僚たちがトップに説明し、トップが「0.1 下がったのはなぜか？」と問い返す。こんな無駄なことをいくらやっても駄目です。前頁の図にあるような方法を考えて行っていくべきだと思います。

社内の徹底姿勢について、もう 1 点触れておきます。ボトムアップで組織風土は変わると言っていた時代もありましたが、それは高度成長期に放っておいても経済が成長して企業の業績は向上するという時代の話です。今や下からのボトムアップで組織風土が変わることはありえません。経営トップが前面に立って遂行しなければなりません。