WHITE PAPER

顧客の立場や役職に合わせたコミュニケーション設計

Start Challenge Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

経営層・管理職・現場担当者への伝え分け



同じ内容でも、相手によって伝え方を変える実践ガイド

Start Challenge Consulting co., ltd. ｜ 2026年8月発行

Confidential ｜ 社外秘

「正しく説明したのに伝わらない」のはなぜか

伝わらない原因は説明の不足ではなく、相手が知りたいことと説明内容の不一致にある。情報量を増やす対応は理解を助けず、判断を遅らせる要因になる。

原因 1 ｜ 情報の不一致

相手が知りたいことと、説明している内容が一致していない。説明者は「経緯と作業内容」を話し、相手は「結論と自分への影響」を待っている。

原因 2 ｜ 判断基準の違い

役職によって関心・責任範囲・判断基準が異なる。同じ事実でも、経営・管理・実務のどの視点で見るかで必要な情報が変わる。

原因 3 ｜ 情報量の過多

情報量を増やすほど伝わるとは限らない。判断に不要な情報が増えるほど、結論と依頼事項が埋もれ、意思決定が先送りされる。

本資料の目的と対象読者

目的：相手の役職・責任範囲に応じて、伝える内容・粒度・順序・手段を設計し、合意と行動につなげる実務手順を示す。

対象読者：顧客・社内関係者へ説明や報告を行う営業・企画・プロジェクト担当者、および部門管理者。

注記｜事実：役職により決裁範囲と責任範囲が異なる／解釈：伝わらない主要因は情報量ではなく相手基準との不一致／提案：説明前に相手の判断基準を確認する

コミュニケーション設計とは

コミュニケーション設計は単なる「話し方」ではなく、相手の意思決定を支える設計である。対象は「誰に・何を判断させ・どの情報を・どの粒度で・伝達後に何を確認するか」の5要素。

01 対象	02 目的	03 構成	04 表現	05 確認
誰に伝えるのか 役職・責任範囲・決裁権限を特定する。同席者と最終的な意思決定者を分けて把握する。	**何を判断・行動してもらうのか** 承認・選択・作業着手など、求める反応を1つに絞る。	**どの情報をどの順番で伝えるか** 結論・根拠・依頼の並び順を相手基準で決める。	**どの粒度・表現・手段を選ぶか** 用語・情報量・資料形式・会議形態を相手に合わせる。	**伝達後に何を確認するのか** 理解・合意・次の行動と期限を記録で確認する。

設計対象は「話す内容」だけではない。相手の判断と、伝達後の確認までを一連の設計範囲として扱う。

注記｜解釈：説明を「情報提供」ではなく「意思決定支援」と定義する／提案：5要素を説明前に文書で整理する

役職によって「見ている景色」が異なる

経営層・管理職・現場担当者は、関心・判断事項・重視する情報がそれぞれ異なる。同一資料を全員に使うと、各層にとって不要な情報が大半となり、判断材料が不足する。

対象	主な関心	判断すること	重視する情報
経営層	事業・経営への影響	投資・優先順位	効果、リスク、費用
管理職	部門運営と実行管理	体制・進め方	工数、役割、進捗
現場担当者	日々の業務への影響	実務上の対応	手順、変更点、負担

同じ説明資料を全員に使うことで起きる問題

経営層には詳細が多すぎて判断事項が見えず、現場には抽象的すぎて自分の業務との関係が分からない。

役職ごとに「自分に関係がある」と感じる情報が異なるため、同一資料では関与度と合意形成に差が生じる。

注記｜事実：階層により決裁対象と責任範囲が異なる／解釈：関心の差は情報の優先順位の差として現れる／提案：対象別に要約と詳細を分離する

伝え分けの基本フレーム — 5つの設計項目

「目的・関心・粒度・順序・出口」の5項目を事前に定めることで、伝え分けは属人的な工夫ではなく再現可能な設計作業になる。

1. 目的

相手に何を判断・理解してほしいかを一文で定義する。目的が複数ある場合は場を分ける。

2. 関心

相手が最も気にすることは何か。効果・費用・工数・負担のどれに反応するかを想定する。

3. 粒度

どこまで詳しく説明するか。判断に不要な詳細は本編から外し、別紙に切り分ける。

4. 順序

結論・背景・根拠をどう並べるか。判断を求める相手には結論を先頭に置く。

5. 出口

説明後に誰が何をするか。担当者・期限・記録方法まで決めておく。

コミュニケーション設計シートの例

対象＝管理職／目的＝体制の承認／関心＝部門負荷／粒度＝計画と役割まで／順序＝目的→体制→課題／出口＝各部門2名の選定（期限：翌週金曜）

会議・報告・メールへの共通活用

同じ5項目を、会議の冒頭説明・定例報告・依頼メールの件名と本文構成にそのまま適用できる。

注記｜提案：5項目を1行ずつ埋めるシートを標準化し、重要な説明・報告の事前準備に用いる／解釈：属人的な伝え方を再現可能な手順に置き換える

経営層への伝え方 — 経営判断に必要な情報へ絞る

経営層への説明は、作業内容ではなく「結論・経営インパクト・選択肢・推奨案・判断依頼」の順に構成し、判断に必要な情報だけを本編に残す。

伝え方の5原則

01　結論から伝える　冒頭で判断してほしい事項を提示する

02　経営課題との関連を明確にする　既存の経営方針・重点課題に紐づける

03　売上・利益・コスト・リスクで表現する　作業量ではなく金額と影響で示す

04　複数案と推奨案を提示する　比較軸を揃え、推奨理由を1行で述べる

05　判断事項と期限を明示する　誰の承認をいつまでに得るかを書く

基本構成

1. 結論
2. 経営インパクト（効果・費用・リスク）
3. 選択肢（複数案の比較）
4. 推奨案
5. 判断依頼（事項・期限）

説明の到達点

「理解してもらう」ことではなく、**その場で承認・却下・保留のいずれかを判断できる状態**にすること。判断できなければ、資料の情報量ではなく構成に問題がある。

注記｜解釈：経営層の可処分時間は限られ、詳細説明より判断材料の提示が優先される／提案：本編は結論起点の5構成に固定し、詳細は別紙化する

経営層への報告で押さえるポイント

詳細説明ではなく「判断材料」を提供する。投資対効果・不実施の影響・前提条件・最大リスク・判断期限の5点が揃えば、経営層はその場で意思決定できる。

提供すべき判断材料

投資対効果
費用と効果を同じ単位で示し、回収時期を明記する

実施しない場合の影響
現状維持のコストとリスクを併記する

重要な前提条件
効果算定の前提と、崩れた場合の振れ幅を示す

最大リスクと対応策
リスクは網羅せず、影響が最大の項目に絞る

スケジュールと判断期限
いつまでに判断が必要か、遅延時の影響を示す

例外・詳細は別紙
本編から外し、質問時に参照できる形で用意する

避けたい伝え方

- × **作業内容から説明を始める**
  相手は成果と影響を先に知りたい
- × **専門用語を多用する**
  用語の確認に時間が取られ論点が逸れる
- × **結論や依頼事項が曖昧**
  「報告のみ」と受け取られ判断されない
- × **判断に不要な経緯を長く説明する**
  検討過程は別紙に移す

注記｜提案：報告資料は「判断材料6項目」をチェック項目として点検する／解釈：リスクの網羅は判断を助けず、影響最大の項目への集約が有効

管理職への伝え方 — 実行可能性と管理方法を具体化する

管理職の判断対象は「実行できるか」である。方針ではなく、体制・工数・スケジュール・想定リスクを具体化した情報が合意形成の条件となる。

具体化すべき6項目

部門目標との関連
自部門の目標・評価指標との接続を示す

進め方とマイルストーン
段階と完了条件を日付付きで示す

必要な人員・工数・予算
誰を何時間拠出するかを数値で示す

部門間の役割分担
責任と作業の境界を明文化する

想定される現場負荷
繁忙期との重なりを事前に提示する

遅延・品質・運用上のリスク
発生時の影響と代替手段を添える

基本構成

1. 目的
2. 実施範囲
3. 体制
4. スケジュール
5. 課題
6. 協力依頼

説明の到達点
管理職が**自部門のリソース配分を判断でき、部下へ説明できる状態**にすること。抽象的な方針のみでは、部門への展開が止まる。

注記｜解釈：管理職は実行責任を負うため、工数と体制が示されない提案は保留されやすい／提案：協力依頼は人数・期間・作業内容を特定して記載する

管理職への説明で押さえるポイント

管理職への説明は「誰が、いつまでに、何をするか」を明確にすることが要件。責任分担・調整事項・報告タイミング・進捗指標を特定すると、実行段階での手戻りが減る。

明確にすべき6ポイント

責任者と担当者の区分
意思決定者と実作業者を分けて記載する

他部門との調整事項
調整相手・論点・期限を一覧化する

承認・報告のタイミング
定例と臨時を区別し、頻度を固定する

進捗を測る指標
完了率ではなく成果物の完了条件で測る

問題発生時のエスカレーション
判断が必要な閾値と連絡経路を定める

現場への説明方法
誰がどの場で伝えるかを事前に合わせる

管理職が判断しやすい資料

- **WBS**
  作業の分解と担当・期日
- **役割分担表**
  責任・実行・確認の区分
- **課題管理表**
  課題・対応者・期限・状態
- **体制図**
  指示系統と報告経路
- **進捗ダッシュボード**
  計画差異の可視化

注記｜提案：説明資料には必ず担当・期日・完了条件の3列を含める／解釈：進捗率のみの管理は遅延の検知が遅れるため成果物基準が有効

現場担当者への伝え方 — 業務がどう変わるかを中心にする

現場担当者の判断対象は「自分の業務をどう変えるか」である。導入目的の説明より、変更点・開始日・具体手順・問い合わせ先の提示が行動に直結する。

伝えるべき6項目

何が、いつから変わるのか
対象業務と開始日を先に示す

今までの業務との違い
新旧を並べて差分だけを示す

具体的な操作・対応手順
画面と入力項目まで具体化する

現場にとってのメリット
自分の作業が減る点を明示する

困ったときの問い合わせ先
窓口・受付時間・連絡手段を示す

移行期間中の対応
併用期間と例外処理を明記する

基本構成

1. 変更点
2. 変更理由
3. 実施手順
4. 注意点
5. サポート方法

説明の到達点

現場担当者が**開始日から迷わず新しい手順で作業できる状態**にすること。目的の理解ではなく、行動の再現可能性を判断基準とする。

注記｜解釈：現場は業務手順の変化に最も直接的な影響を受けるため、差分と手順の提示が優先度最上位となる／提案：目的説明は冒頭1〜2行に留める

現場担当者への説明で押さえるポイント

現場への説明は、不安と負担感を減らして行動につなげることが目的。専門用語の置き換えと実際の業務場面に沿った説明、双方向のやりとりが定着を左右する。

押さえる6ポイント

専門用語を日常の言葉に置き換える
社内用語・略語も対象に含める

実際の業務場面に沿って説明する
機能単位ではなく作業の流れで並べる

操作画面や具体例を見せる
実データに近い例で手順を再現する

質問しやすい雰囲気をつくる
少人数化・匿名質問の受付を併用する

一方的な説明で終わらせない
手を動かす確認の時間を組み込む

現場の意見を改善に反映する
反映結果を本人へ戻して共有する

有効な形式

操作マニュアル
画面付きの手順書

FAQ
想定質問と回答の事前公開

デモ・説明会
実演と質疑の場

チェックリスト
初回対応の抜け漏れ防止

問い合わせ窓口
受付時間と連絡手段の明示

注記｜解釈：現場の抵抗は反対意思ではなく手順の不明確さと負担の見通し不足に起因する場合が多い／提案：説明会の後に質問受付期間を設ける

同じテーマを役職別に伝え分ける例

「新しい業務システムの導入」という同一テーマでも、経営層には投資判断、管理職には実行計画、現場には作業変更を中心に構成することで、各層が自分の判断に必要な情報を得られる。

例：新しい業務システムの導入

対象	伝える内容
経営層	投資額、削減効果、経営リスク、意思決定事項
管理職	導入計画、体制、部門負荷、教育・移行方法
現場担当者	操作方法、業務変更点、開始日、問い合わせ先

伝え方の例（同じ事実の言い換え）

経営層

「年間1,200時間の削減を見込みます」（仮定値）

経営効果を定量で示し、投資判断に直結させる

管理職

「移行には各部門から2名の協力が必要です」（仮定値）

必要リソースを特定し、体制判断につなげる

現場担当者

「月末集計の転記作業が不要になります」

自分の作業がどう変わるかを具体的に示す

注記｜仮説：「年間1,200時間」「各部門2名」は説明例のための仮定値（仮）／提案：実案件では自社の実測値・見積値に置き換える

相手に合わせた情報量と資料の粒度

すべてを1つの資料に詰め込まず、「要約・説明資料・詳細資料」の3階層に分離する。冒頭に確認事項を明記することで、読み手は自分に必要な範囲を判断できる。

資料の階層化

エグゼクティブサマリー
1〜3ページ

▶

説明資料
計画・体制・課題

▶

詳細資料・参考データ
別紙・Appendix

上位階層だけで判断が完結する構成にし、質問時に下位階層を参照する運用とする。

対象別の資料量

経営層向け：1〜3ページの要約

管理職向け：計画・体制・課題を含む資料

現場向け：手順書・FAQ・操作ガイド

分離の原則

- **詳細データは別紙に切り分ける**
  本編は判断に必要な情報のみで構成する
- **冒頭に「この資料で確認してほしいこと」を記載する**
  読み手が最初に自分の役割を認識できる
- **同じ内容の重複記載を避ける**
  更新時の齟齬を防ぎ、正本を一つに保つ

冒頭記載の型（例）

この資料で確認してほしいこと

1. 導入方針（A案）の承認可否
2. 各部門からの要員拠出の可否
3. 稼働開始日の確定

※ 詳細な費用内訳・機能一覧は別紙1〜3を参照

注記｜提案：資料は階層別に版管理し、上位階層は下位階層の要約として整合を保つ／解釈：詰め込みは網羅性を高めるが判断速度を下げる

伝えるタイミングとチャネルの設計

内容だけでなく「いつ・どこで伝えるか」も設計対象。目的に応じて手段を固定し、緊急性・複雑性・記録要否・双方向性・対象人数の5基準で選定する。

目的	適した手段
重要な判断	会議・対面・オンライン会議
進捗共有	定例会・ダッシュボード
正式な合意	メール・議事録・承認文書
操作説明	研修・動画・マニュアル
緊急連絡	チャット＋責任者への直接連絡

タイミング設計の原則
上位階層の合意を得た後に下位階層へ展開する。順序が逆になると、現場が未確定情報を先に受け取り、混乱と再説明が発生する。

チャネル選定の5基準

緊急性
即時性が必要なら同期手段を選ぶ

複雑性
論点が多い場合は対面で確認する

記録の必要性
合意事項は必ず文書化して残す

双方向性
質疑が必要なら一斉配信を避ける

対象人数
規模に応じて説明会と個別を分ける

注記｜提案：目的別に標準チャネルを定め、例外時のみ変更する運用とする／解釈：手段の選定ミスは内容の不備と同等に伝達品質を下げる

よくある失敗と改善方法

失敗の多くは「相手の判断基準に合わない情報を提示する」ことに起因する。対象別の要約分離、判断事項の明示、理解確認の3点で大部分を改善できる。

	よくある失敗	改善方法
1	全員に同じ資料を使う	役職別に要約と詳細を分ける
2	経営層に作業進捗だけを報告する	経営影響と判断事項を示す
3	管理職に抽象的な方針だけを伝える	体制・期限・役割を具体化する
4	現場に導入目的だけを説明する	実際の変更点と手順を示す
5	説明しただけで理解済みと考える	質問・復唱・記録で確認する

共通する原因は**「送り手の都合で情報を構成している」**こと。受け手の判断単位に合わせて再構成することが改善の起点となる。

注記｜解釈：5つの失敗はいずれも受け手の判断基準との不一致に還元できる／提案：説明後の確認（質問・復唱・記録）を手順として固定する

コミュニケーション設計の実践手順 — 説明・報告前の6ステップ

相手の確認から次の行動の確認までを6ステップで手順化する。設計範囲は説明の場だけでなく、説明後のフォローまでを含む。

STEP 1 ｜ 相手の確認

相手の役職と責任範囲を確認する

決裁権限の有無、同席者の立場、過去の関与度合いを事前に把握する。

STEP 2 ｜ 関心の想定

相手の関心事と懸念を想定する

効果・費用・工数・負担のどこに反応するか、想定される反論を先に洗い出す。

STEP 3 ｜ 目的の設定

求める判断・行動を決める

承認・選択・作業着手のいずれを求めるかを一つに絞って明文化する。

STEP 4 ｜ 情報の選択

必要な情報を選び、優先順位をつける

判断に直結する情報を本編に残し、それ以外は別紙へ移す。

STEP 5 ｜ 手段の選択

資料・会議・メールなどの手段を選ぶ

緊急性・複雑性・記録要否・双方向性・対象人数の5基準で判断する。

STEP 6 ｜ 事後の確認

理解・合意・次の行動を確認する

合意事項と担当・期限を記録し、関係者へ同じ内容を共有する。

STEP 6を省略すると、説明は完了しても合意と行動は残らない。**説明後のフォローまでを設計対象に含める。**

注記｜提案：重要な説明・報告の前に6ステップを1枚のシートで点検する運用とする／解釈：設計範囲を事後確認まで広げることで再説明の発生を抑える

伝え分けチェックリスト — コミュニケーション前の確認項目

9項目のうち一つでも空欄が残る場合、説明の場で判断が得られない可能性が高い。説明前の点検項目として運用する。

相手理解と目的の設定

- □ 相手の役職・責任範囲を把握している
- □ 相手が知りたいことを想定している
- □ 結論を一文で説明できる
- □ 判断・依頼事項が明確になっている
- □ 情報量と専門用語を調整している

説明準備と事後の確認

- □ 数字や具体例を用意している
- □ 反対意見や懸念への回答を準備している
- □ 次のアクションと期限を示している
- □ 合意内容を記録する方法を決めている

「数字や具体例」は相手別に用意する。経営層＝金額・削減効果、管理職＝人数・工数・期日、現場＝作業件数・所要時間。

確認の起点は**「相手が何を判断するか」**。判断事項が定まらないまま資料を作り始めると、情報量は増えても合意には至らない。

注記｜提案：本チェックリストを会議前の共通様式として配布し、資料レビュー時の確認項目に組み込む

まとめ — 相手に合わせて「判断しやすい情報」を届ける

伝え分けは相手への迎合ではなく、合意と行動を生み出すための設計である。役職ごとに関心・責任・必要な情報が異なる前提に立ち、判断材料を選んで届ける。

経営層

経営効果と判断事項を伝える

結論起点で、効果・費用・リスク・判断期限を提示する。

管理職

実行計画と管理方法を伝える

体制・工数・期限・役割分担を具体化して示す。

現場担当者

業務変更と具体的手順を伝える

変更点・開始日・手順・問い合わせ先を明示する。

伝え分けは迎合ではなく、**合意と行動を生み出すための設計**である。

コミュニケーション品質の向上支援

- 資料構成の診断・改善
- 報告・説明の研修設計
- 提案・報告書のレビュー
- 役職別テンプレート整備
- 会議運営ルールの標準化
- 社内展開の伴走支援

まずはここから（推奨する着手順）

01 直近の説明・報告を1件選び、P17のチェックリストで点検する

02 対象別に要約と詳細を分離し、資料を3階層に整理する

03 設計シートを部門の標準様式として展開する

Start Challenge Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

注記｜提案：着手順は影響範囲の小さい単位から始め、様式の標準化は運用が定着した後に行う／お問い合わせ先は次ページに記載

お問い合わせ

コミュニケーション設計の導入・資料構成の見直し・社内展開のご相談を承っております。現状の課題を伺い、貴社の体制に合わせた進め方をご提案します。

ご連絡先

会社名	**Start Challenge Consulting**
担当者	**平出**
E-mail	**info@startchg.com**

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

ご相談いただける内容

- 提案・報告資料の構成診断
- 役職別テンプレートの整備
- 説明・報告スキルの研修設計
- 社内展開の伴走支援

お問い合わせの際は、**対象となる相手（経営層／管理職／現場）と現在の課題**をお知らせいただくと、初回のご提案がより具体的になります。