

## 【企業のブランド価値とコミュニケーション能力】

省庁や大手企業の不祥事が続発し、国民・消費者として「何を、誰を信用していいのかわからない」という状態が続いている。しかも、一部の人間がやったことが長い歴史・伝統のある企業の「ブランド価値」を一瞬・一夜にして下げてしまい、組織全体の存続さえも難しくしてしまう例さえ少なくない。こうしたこともあってか、コンプライアンスについてのセミナーやブランド戦略セミナーがあちこちで開催され、盛況だ。

そこで今回は「企業のブランド価値」に焦点をあて、「ブランド価値と人財育成」について考えてみたい。

### 『ブランドは一瞬一瞬の積み重ね』

最近では、エルメスやルイ・ヴィトン等の海外ブランドの出店ラッシュだ。「20世紀はモノが良ければ売れたが、今後はサービス向上などの付加価値で売る時代。優秀な販売員の確保は不可欠」と話すルイ・ヴィトンは、国内すべての販売員を自社社員に切り替え、「直営化」にするという。

確かに「販売員はブランドイメージを体現する広告塔」である。店舗を増やすだけでなく、同時にブランドイメージを体現する(広告塔となる)社員の「育成」に力を入れることが大切だ。店舗を増やすことに力を入れすぎて、「人財育成」を後回しにしてしまった企業は、今そのツケが回ってきて、「負け組」となっている例も少なくない。

「じんざい」にもいろいろな字がある。①人在…ただいるだけの人＝パラサイト型社員 ②人罪…企業のバッドイメージにつながる行動をとる人 ③人材…指示されたことをきちんとこなせる人 ④人財…ビジネスの主演役はお客様であることを認識し、考えて動ける人、また、きちんとしたコミュニケーションがとれる人——の四つに分類してみた。企業の生産性やブランド価値を上げる人はいうまでもなく④の「人財」である。「人材」をいかに「人財」にするかがブランド価値を上げ、生き残るポイントだ。

私がいいたいのは、これからは「歴史や伝統」「大企業であるか」でブランド価値が決まる(お客様から選ばれる)時代ではなく、「自分たちの VISION や理念をしっかりと持ち、社員一人ひとりがその想い・志をお客様に対して体現できるかどうか」が「ブランドのカギ」であるということだ。「一人ひとりが会社の代表者・顔であるという自覚を持ち、作るもの」「今この瞬間、そして、これからのようなアクションをとるか」「ブランドとは一瞬一瞬の積み重ねではあるが、失うのも一瞬」を意味するのではないだろうか。

「本気、本物の人達の集団か？ビジネスの基本動作ができているか？」が、今まさに問われている。

### 『ブランド価値を上げる人財育成』

私は研修の中で「ブランド価値」とは「お客様が決めるもの」「お客様の経験の中にできるもの」であり、「サービス・商品を提供する社員との関わり」と話している。中でも「社員との関わり＝コミュニケーションの瞬間」はブランドの優位性・差別化のポイントであると考えます。商品の質・技術・値段等は競走が厳しくなればなるほど、大差がなくなってくるからだ。そこで、ブランド価値を上げる人育成のポイントは「コミュニケーション能力の向上」であるということに着眼してみた。

お客様(消費者)と直接コミュニケーションをとる機会が多い部署としては「お客様相談センター」

がある。お問い合わせやクレーム等さまざまな電話がかかってくるという意味では、まさに経営の最前線(ブランド構築)であり、また、企業の危機管理部門としてもこれからますますその重要性が増していくであろう。

2001年にパソコン市場で世界シェア1位を獲得したデルコンピュータの成功要因の一つは、お客様と直接コミュニケーションをとる機会が多い「テクニカルサポート部門」を強化したことにあるのではないだろうか。デルはテクニカルサポートのオペレーターとして最重要視する能力を「技術力」から「コミュニケーション能力」へと変えた。そこがポイントだ。オペレーターの仕事は「聴き上手であると同時に豊かな表現力」が求められる。顧客の心をほぐしながら、顧客の抱えている問題を言葉の中から探りだしていくことが顧客満足につながっていく。また、お客様を大切にしながら、きちんとしたマナーで、こちらの言うべきこともはっきり伝えていくことが大切だ。

## 『ビジネスマナーが業績を左右する時代』

デルの例を参考にしながら、社員一人ひとりの「コミュニケーション能力の育成」についてまとめてみよう。一口に「コミュニケーション能力」といっても抽象的であるが、最近特に大切だと考えるポイントは、「マナー」「聴く能力」「プレゼンテーション能力」「アサーション能力(自分も相手も大切にしながら、自分の感情、考え、要求などを主に言語を通して表現する能力)」「文書を書く能力」である。

ここ数年「ビジネスマナー研修」のご依頼が増えている。ビジネスの場面で人に接する時のマナーが欠けていることで商品が売れない、また、一ビジネスパーソンとしてテクニカルスキル(技術や知識)を生かせないケースもよく見かける。一本の電話や最初の挨拶から「信頼できる」「品質がいい」等のブランドイメージが始まっているのだ。「問い合わせをした3社の中で、私の話をよく聴いてくれ、対応が一番良かったからあなたの会社に決めたい」と取引先から言われて、社員の対応マナーの重要性を再認識したと言っていた社長がいた。「相手を大切にすることをかたちに表したものがマナー」だが、社員のマナーが悪いとどんなに素晴らしい商品を作ったとしてもモノは売れず、ブランド価値も一瞬にして下がってしまう。お客様は自分を大切にしてくれない、信用できない人からはモノを買わないのだ。

## 『選ばれる人財・選ばれる企業』

コミュニケーションをとる手段にも着目したい。「対面」「メール」「手紙」「電話」等いろいろある。先日伺った会社の社員は、隣の席の同僚に「明日休むのでよろしくお願いします」とメールで伝えているとか。また、お客様に損害を与えるミスをしてメールで一言謝ったきりで、それが二次クレームになった例もある。いずれの例も顔を見て直接言った方が気持ちが伝わるのではと思う。コミュニケーションの手段を間違えたことで意思の疎通がうまくいかない問題が社内・外で増えてきているので、最近ではコミュニケーション研修の中で「相手にメッセージを伝える場合は、どの場面でどの手段がよいか？」というテーマで話し合いをさせている。

多種多様な人とコミュニケーションをとるのに正解はなく、T.P.O.に合わせて判断し、選んでいかなければならない。その一瞬一瞬のコミュニケーションの結果が「ブランド価値」に直結していることを考えて動く「考動」が大切だ。

少子社会・核家族化が加速し、家庭でも学校でも人と関わる機会が希薄になりがちでもある。IT化も進む時代だからこそ、「人と人が対面してふれあう研修(体温を感じるコミュニケーションの機会)」や「頭で理解するだけではなく、体で身につくような研修(体験学習)」がますます重要になっ

てくるであろう。対面し、顔の表情や声の調子で相手の気持ちや状況を推し測り、状況判断ができる。また、きちんとしたマナーを身につけ、自分の主張ができるようなコミュニケーショントレーニングを家庭・学校・企業でも積極的に取り入れてほしい。「自分ブランド&企業ブランドの確立」＝「選ばれる人財&企業」にきつとつながるはずだ。

Copyright© Prime Time, Inc. Atsuko Sakamoto