

37 ビジョン作成ノウハウ

38 社内広報ノウハウ

39 IRノウハウ

40 ブランドマネジメントカ

J

パブリックリレーションカ

## ビジョン作成ノウハウ

企業の向かう方向性を指し示すビジョンを  
分かりやすく構築するノウハウ

### 1)能力・知識の概要・重要性

#### 能力・知識が求められる背景

ビジョンは、1)企業がこれから具体的に展開していく事業の全体像を明らかにする、2)社員、顧客、取引先、投資家等のステークホルダーへの意思表示を行い、彼らの積極的な行動を引き出す、3)環境が変化した際の事業戦略再構築を容易にする等を目的に、明確に言語等で表示され、発信される。

ビジョンは企業が目指すべき理想の姿を明示したものであり、企業活動の目的地を指し示すものである。そして具体的な経営戦略や事業戦略構築の際の拠り所としての役割を果たす。企業経営や事業展開にはさまざまなステークホルダーが関与するが、ビジョンを明確にすることで、それに同意、共感するステークホルダーを集めることができ、事業の効果的な推進に寄与することができる。

また、内外環境の変化等により、経営戦略や事業戦略の変更を余儀なくされた場合にも、ビジョンが明確であれば、目指すべき方向性を見失わずに、戦略の変更を行うことを容易にする。また、ビジョンと現状のギャップを分析し、これを埋めるためにどのような活動が必要になるかの検討も容易になる。

知的産業やサービス産業等のアイデアが事業の成否を左右するような産業が拡大している現在においては、ビジョンが事業展開の方向性を決め、ひいては企業活力の源泉となる場合も増えている。

#### 能力・知識を有する人材とは

本能力・知識を有する人材は、企業や事業のビジョンを構築し、当該ビジョンを企業・事業活動へと反映させていく活動に関与する人材であり、以下のような特性を有する。

- 自社の理念や事業方向性を十分に認識している。
- 市場環境、競合動向、自社保有資源等、自社を取り巻く環境を適切に理解・予測し、自社が採るべき施策等を立案できる。
- 必要な施策の優先順位や取組時期を判断・選択し、重要度が高い施策から、施策推進のために必要なメッセージを作成することができる。
- ビジョンを分かりやすく表現し、社内外への浸透を促進することができる。

### 2)能力・知識の内容

#### 能力・知識の具体的内容(キーセンテンス)

- 1 自社の理念・事業の方向性の理解
- 2 自社を取り巻く環境の理解・洞察
- 3 自社がアピールすべき要素を取捨選択し、コアとなるメッセージを構成する
- 4 具体的かつ分かりやすく、ビジョンの全体像を構築し、表現する

#### 1 自社の理念・事業の方向性の理解

a) <自社の理念・事業の方向性の理解>とは...  
自社の企業理念や長期ビジョン等に対する理解・知識。

b) 具体的には...  
自社の企業理念をはじめ、経営方針や保有資源等について把握している。

新たな事業展開の方針を模索することができる視野の広さと知識を有している。

現場から経営全体に渡る広範囲の知識や分析能力を有している。

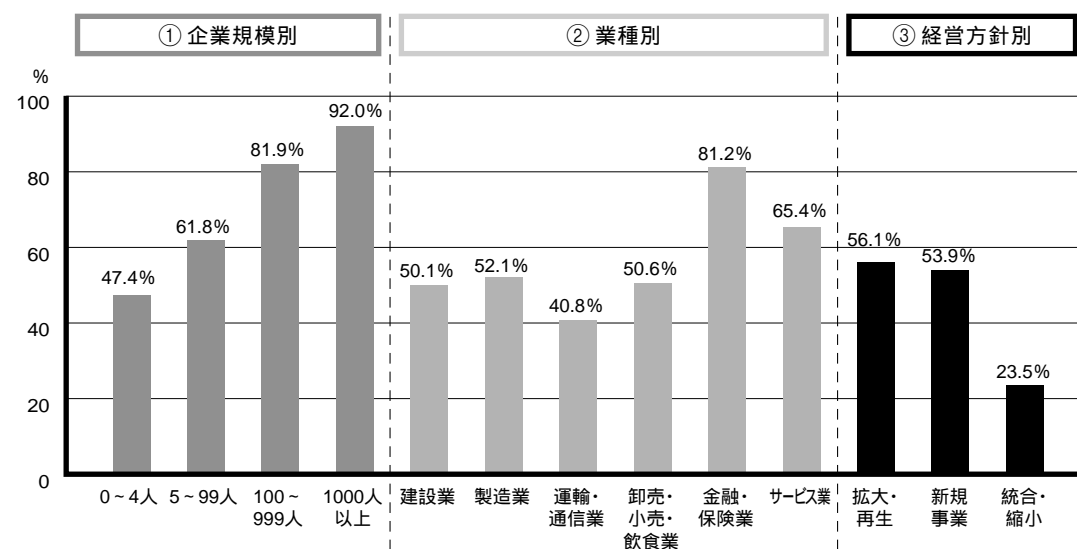
#### 【ヒアリング調査からの具体例】

経営に関するトップの意見が理解でき、現場から経営までの広い範囲を分析でき、課題を指摘し、それに対する施策・計画を立案・管理・統制することが必要である。会社にとって有益な情報の収集と発信をトップ、または関係部署に対して行っていく。経営企画室スタッフが会社の活動を包括的に把握していれば、経営陣の意志決定のスピードを速めることができ、経営の失敗を未然に防ぐことも可能になる。(各種商品小売業)

売上額と利益率に視点を置き、過去5年間の自社の工事記録を分析し、それらを50程度に分類・チャート化し、人員、採用、教育、資金、組織等のポイントからくまなく検証した。新たな企業ビジョンを形成する上で、その根拠となる現状分析を徹底的に行い、社員の現状認識の促進を図った。(総合工事業)

新たな企業ビジョンを形成する上で、まず現状分析を徹底的に行った。現状分析結果は、新ビジョンの意義を社内理解させるのに役に立った。(設備工事業)

今後の経営方針実現のためにビジョン作成ノウハウが重要だとする企業の割合(人材ニーズ調査結果より)



**2** 自社を取り巻く環境の理解・洞察

a) < 自社を取り巻く環境の理解・洞察 >とは...  
 業界動向やその変遷、現場における課題等に関する知識・洞察力。  
 業界全体の変化から機会と脅威を分析し、新たな事業展開の方針へと結びつけることができる能力。

b) 具体的には...  
 ビジョンの策定過程において、関連部署等から情報を吸い上げることができる。  
 何を改善・改革すればいいかを判断するために、業界、自社及び競合他社の情報・データを入手し、周囲に対して提供することができる。  
 社内的な観点のみならず、社会との接点や顧客との関係から自社を把握・分析できる視野・知識・センスを有している。

**【ヒアリング調査からの具体例】**

医療業界の趨勢や同業他社の動向等、新しい情報を常に収集し、理解し、それをわかりやすく社員に伝達すること。医療全般の知識を理解していることが求められる。(情報サービス・調査業)

保育園、幼稚園は子供たちのお母さんとのつながりが大きく、お母さんたちの評判を高めることが重要である。近年、パソコンを使ったお絵かき等、幼稚園のカリキュラムの多様化が進んでいるが、ただカリキュラムがいろいろあって子供たちがいろいろ学べ楽しめる程度のものであれば他の幼稚園と変わりなく高評価されるようにはならない。その時々業界・自校の教育方針やカリキュラム等をよく理解していないと対応できない。学園の方針、考え等も考慮して、それぞれの部門が学校案内、入学案内等により自校の理念・方向性をわかりやすく作り上げていく。(教育)

**3** 自社がアピールすべき要素を取捨選択し、コアとなるメッセージを構成する

a) < 自社がアピールすべき要素を取捨選択し、コアとなるメッセージを構成する >とは...  
 企業活動の方向性設定や社員の士気向上への寄与・貢献度が大きいメッセージを抽出・選択する能力。

b) 具体的には...  
 各部署や役員から提案される施策群について、自社の理念や事業の方向性、自社の強みと市場の機会に合致する施策を抽出・選択することができる。  
 抽出・選択した施策について、社会・顧客・社員に対してインパクトのあるメッセージを作成することができる。  
 受け取る相手側の立場に立ち、伝達すべき情報とそうでない情報を峻別・コントロールすることができる。

**【ヒアリング調査からの具体例】**

営業から提案される施策や、役員会議で検討されて出てくる議題を経営ビジョンに落とし込むことが重要であり、各部署や役員との調整を図りながら行う。経営施策についての幅広い知識と、事前の情報収集や役員間の意見調整等が必要である。(総合工業業)

**4** 具体的かつ分かりやすく、ビジョンの全体像を構築し、表現する

a) < 具体的かつ分かりやすく、ビジョンの全体像を構築し、表現する >とは...  
 わかりやすいビジョンを策定し、社内外に意識付けを行いながら、ビジョンを最大限に機能させていく能力。  
 上記活動を統制する能力。

b) 具体的には...  
 経営に関するトップの意見が理解でき、現場から経営まで広範囲の分析、課題の指摘、それに対する施策の立案、計画の管理・統制をすることができる。  
 ビジョン策定時および策定後に、各事業部を管掌する役員間や関連部署間の利害や方向性を調整・統一することができる。  
 チャート等により企業の現状等をわかりやすく社内に知らしめたり、キャッチフレーズ等によりビジョンをわかりやすく伝えたりするための情報加工能力、表現能力を有している。  
 社員に対してビジョンの意識付けを行い、社員間に参画意識を醸成したり、士気向上をもたらしたりするための諸活動を実践する行動力、コミュニケーション能力を有している。

**【ヒアリング調査からの具体例】**

経営計画、ビジョンをわかりやすく、覚えやすいフレーズにすることで従業員に浸透させている。現在の目標は『0・1・2・3に挑戦と展開』(0:無借金経営に挑戦、1:No.1(品質、コスト、納期)2:株式2部上場を目指す、3:年間3回賞与の実施)である。(倉庫業)

わかりやすいビジョンを構築するのが役割である。ビジョンを立てるのは誰でもできるが、それを実行させることが難しい。社員に対して、ビジョンの説明を行い、意識付けしていく活動が不可欠である。(情報サービス・調査業)

企業コンセプト「感動を創る、未来を創る」に沿って、今までのCI・CSを基に改善すべき箇所、追加する内容等を検討し作成。CI・CSカードを作成し社員に配布し、内容を説明し徹底する活動を行っている。(その他の生活関連サービス業)

経営ビジョンは、患者中心のものであることとともに、職員のモチベーション向上につながるものであることを前提に策定している。経営ビジョンは、サービス提供者一人ひとりの動機付けとなることが重要な役割である。病院全体としてのビジョンの浸透、目標に対する行動を把握、教育している。(医療業)

ビジョンは目標数値のようにわかりやすすくないので、これを明確に伝えるためには、コミュニケーション能力が不可欠である。受け取る相手側の立場に立ち、その能力に合わせて情報をコントロールする能力も必要である。(情報サービス・調査業)

能力レベル

策定したビジョンが社内外に与えるインパクトや、持続性、浸透力により設定される。

本能力・知識を有する人材に求められることは、単にビジョンを策定することではなく、策定されたビジョンが企業・事業活動の活性化等にどの程度寄与しているかということにある。

したがって、策定するビジョンの適切さに加え、そのビジョンが社内外にもたらすインパクトや、企業・事業活動にいかに関与するか(持続性、浸透力)を能力レベル設定の軸として設定し、各レベルについて目安となる行動(レベル)を設定した。

【能力レベルの分類】

レベル	目安となる行動
レベル1	誰にでも理解でき、分かりやすいビジョンをつくらることができる
レベル2	従業員に浸透し、方向を導くビジョンを作ることができる
レベル3	社外にも浸透し、会社の方向性を明示できるビジョンを作ることができる

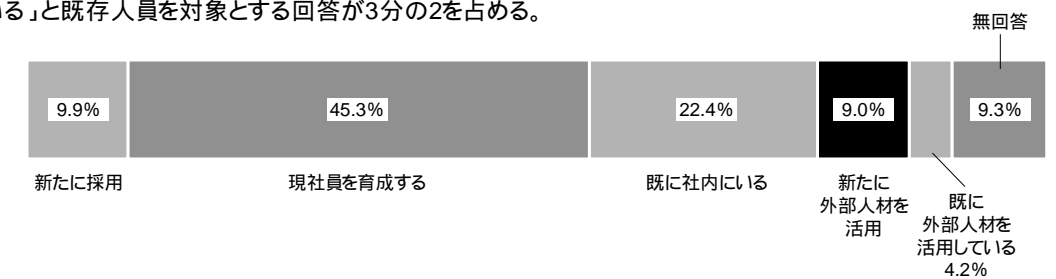
3)能力・知識の形成・獲得・育成

企業では、「現社員を育成する」ことで本能力・知識を有する人材を獲得している場合が多い。  
 就業者は、「OJT」を中心として本能力・知識を形成・獲得している。  
 特に、OJTでは、上司や先輩社員についてのマンツーマン教育や、実際の接客折衝業務や企画書作成業務の中から自ら形成・獲得・育成していく方法が用いられている。

能力・知識の形成・獲得・育成手法

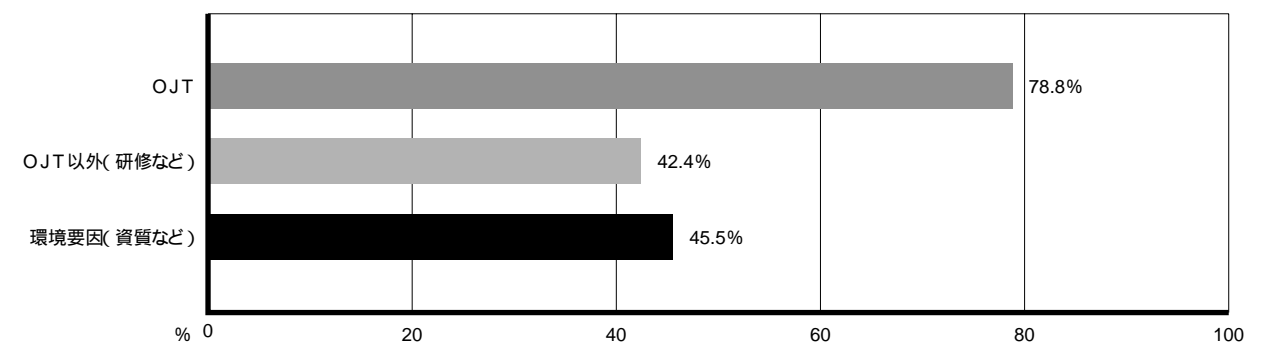
企業による本能力保有人材の獲得手段(人材ニーズ調査結果より)

企業では、本能力・知識を有する人材を獲得する方法として、「現社員を育成する」「既に社内にいる」と既存人員を対象とする回答が3分の2を占める。



就業者(経営者)からみた本能力・知識の形成・獲得方法(ヒアリング回答より)

就業者は、本能力・知識の活用手段として「OJT」を選択する回答が8割弱に達しているが、研修プログラム等「OJT以外」や「環境要因」との回答も4割強みられる。



具体的方法

1 <OJT> はどのように実施されているか...

OJT(自己研鑽も含む)は、本能力・スキルの形成・獲得・育成の中核を担う手段として活用されている。

OJTの目的として、1)経営トップの意向や企業理念の理解・認識、2)顧客ニーズの理解・認識、3)企画書作成・訴求能力の獲得等が挙げられる。また、OJTの方法論としては、上司や先輩社員についてのマンツーマン教育や、実際の接客・企画書作成業務の中から自ら形成・獲得・育成していく方法が用いられている。

例えば、経営トップと直に触れあう機会を設けることで経営トップの意向を理解させる、実際の接客業務を通じ顧客ニーズを体感させる、企画書作成・社内発表の作業を反復的に繰り返す等の方法が用いられている。

OJTは、「自社の理念・事業の方向性の理解」「自社を取り巻く環境の理解・洞察」「自社がアピールすべき要素を取捨選択し、コアとなるメッセージを構成する」「具体的かつ分かりやすく、ビジョンの全体像を構築し、表現する」のすべての能力・知識の形成・獲得・育成において有効視されている。

【ヒアリング調査からの具体例】

《企業側の意見》

学園のビジョン、方針、基本計画等は年一回行われる職員全体会議やいくつかの会議および各部門の計画を作成していく過程で学んでいく。これらの経験をもって初めて学園のビジョンや担当部門のビジョン等を外部にわかりやすく伝えることができる。(教育)

ビジョン作成のため、自分自身が多くの人と交流を図り、顧客ニーズについての要望する品をセレクトできるようになるにはもちろんのこと、自分のビジョンを理解してくれて、若い感性でいろいろな提案してくれるスタッフの要請が急務だった。長年にわたり若い世代の技術者、新卒者へ企業のビジョンを説明し、会社の方向性を示し、さらに個人目標・夢など等の必要性も教えてきた。(その他の小売業)

《就業者側の意見》

ビジョン作成ノウハウは、全て実務を通じて習得した。社長室付きとして、経営トップの意向に沿った経営ビジョンの公知活動等を担当してきた経験が大きい。(放送業)

証券会社勤務時代に、株主がどのような株式公開会社を望んでいるかということ、多くの顧客から教えられ、カテゴリー化できた。その知識や経験はもちろん、営業職の中で磨いてきたコミュニケーション能力も生かされて、会社の株式公開というビジョンを具体的にわかりやすく伝えることができた。(情報サービス・調査業)

2 <OJT以外> はどのように実施されているか...

a) 研修プログラム

研修プログラム参加は、OJTによる能力・知識向上の補助的手段として実施されている。

研修プログラムの目的として、1)ビジョン構築に係る基礎知識・技能の習得、2)情報発信のスキル育成、3)ビジョン発信を円滑にするネットワーク拡大等が挙げられる。また、研修プログラムの方法論としては、外部研修プログラムへの参加実施による専門知識・技能習得や、参加者同士のコミュニケーションによるネットワーク形成という手段が用いられる。

研修プログラムは、「自社がアピールすべき要素を取捨選択し、コアとなるメッセージを構成する」「具体的かつ分かりやすく、ビジョンの全体像を構築し、表現する」等の形成・獲得・育成において有効視されている。

【ヒアリング調査からの具体例】

入社3年目以降を対象者とし毎年1~2名、KBS(慶応ビジネススクール)またはWBS(早稲田ビジネススクール)の研修に参加させることで、会社側が求める専門知識・技能修得をさせている。(各種商品小売業)

b) 出向・留学

出向・留学は、ごく一部の企業で実施されている。

出向・留学によって、小規模な企業の全体像を、経営者と同じ立場から把握・管理でき、実務経験からビジョン作成能力を高めることができる。関連企業への出向であれば、親会社と同じ視点からのビジョン構築が可能であり、能力を発揮することが容易となる。

【ヒアリング調査からの具体例】

海外子会社やグループ子会社に経営幹部として出向させる。本社より小規模の会社であるので、大企業では細分化されていてわかりにくくなっている会社の業務全体を見渡し、それを管理する業務を身を持って経験していく。そこでの重要事項の判断、またそれについて責任を負わせること等を通じて、経営者と同じ目線で周りを見る判断力が養われる。(各種商品小売業)

3 <環境要因> はどのように影響しているか...

a) 学生時代の経験

学生時代に、ある集団のリーダーとして、グループの士気を高めるための動機付けの手段として、メッセージの重要性を認識したとの回答が見られる。

【ヒアリング調査からの具体例】

学生時代に法律を学んでいたこともあり、昔はよく裁判を見学して、弁護士の言動を研究していたが、自分が参加していたあるグループの士気を高めるのに役立った。社員のエネルギーを結集し、事業に貢献してもらうために適切なビジョン形成とアナウンスを行い、動機付け、協力させるノウハウは、このような経験からメッセージの重要性を認識できたことも役立っている。(情報サービス・調査業)

## 社内広報ノウハウ

社員のエネルギーを結集し、事業に貢献していただくために、適切なアナウンスを行うノウハウ

### 1)能力・知識の概要・重要性

#### 能力・知識が求められる背景

長引く不況下で、経営資源の余剰や非効率性が許されなくなっている。特に、限られた人的資源を有効に活用すべく、各企業とも社員のパワーを同一方向に結集し、会社や事業全体の競争力を引き上げる取り組みを進めている。そのため、ビジョン、経営戦略、企業の現状に関する情報等の重要情報を社内でも共有し、社員一人ひとりがそれらを認識しつつ仕事をするための環境整備が必要である。

一方、経営不祥事等が発生する中、企業や経営陣に対する社員の不信感が募る企業も見え始めている。経営に関する意思決定情報を公開・共有することで経営の透明性を高め、社員の企業帰属意識や士気を高める活動の一環として、社内広報が注目されている側面もある。

このような中、企業文化、風土、社員特性等の把握を通じ、社員のモチベーションを高めるようなメッセージを、適切な方法で社内へ広報する活動の重要性が高まっており、それに携わる能力と人材が求められている。

#### 能力・知識を有する人材とは

本能力・知識を有する人材は、社員のエネルギーを結集し、事業に貢献してもらうために適切なアナウンスを行うことができる人材であり、以下のような特性を有する。

- 社員が企業の経営状況や業績等を明確に把握できるよう、企業情報を積極的に公開し、透明性を高めていく姿勢を有している。
- 社内でのどのような情報が必要とされているのかを把握し、それに応じた情報を収集・提供することができる。
- ITを活用して、社員に対する情報発信を広範かつ迅速に伝達することができる。

### 2)能力・知識の内容

#### 能力・知識の具体的内容(キーセンテンス)

- 1 情報開示・情報共有化への積極性
- 2 社内の情報ニーズに対する情報感度
- 3 情報発信時の企画・構成力
- 4 情報伝達手段としてのIT技術力・情報ネットワーク力

#### 1 情報開示・情報共有化への積極性

##### a) < 情報開示・情報共有化への積極性 >とは...

社員が企業の経営状況や業績を明確に把握できるよう、企業情報を積極的に公開し、透明性を高めていく姿勢。

##### b) 具体的には...

社内情報に関する透明性が向上することにより、社員一人ひとりが事業に貢献する上で、自覚と意欲を高めやすく、経営目標に対して全社規模の理解を得られやすい環境が整う。逆に、社内の情報交流が欠如すると、各事業部の仕事に対する温度差や不信感が生まれやすくなり、機動力向上や組織の活性化が難しくなる。このような情報開示・情報共有化の重要性について認知・理解している。

情報を開示し、開示した情報に対する意見を求める等、双方向のやりとりや情報の共有化を推進することができる。

でいる。以前は、社内情報の伝達方法について社内一本化したものがなく、部門ごとのやり方で行われており、部門間の情報伝達が行われにくい傾向があった。また末端社員の意見を吸い上げる機会を設け、社長から全社員に直接話す場を増やしている。(設備工事業)

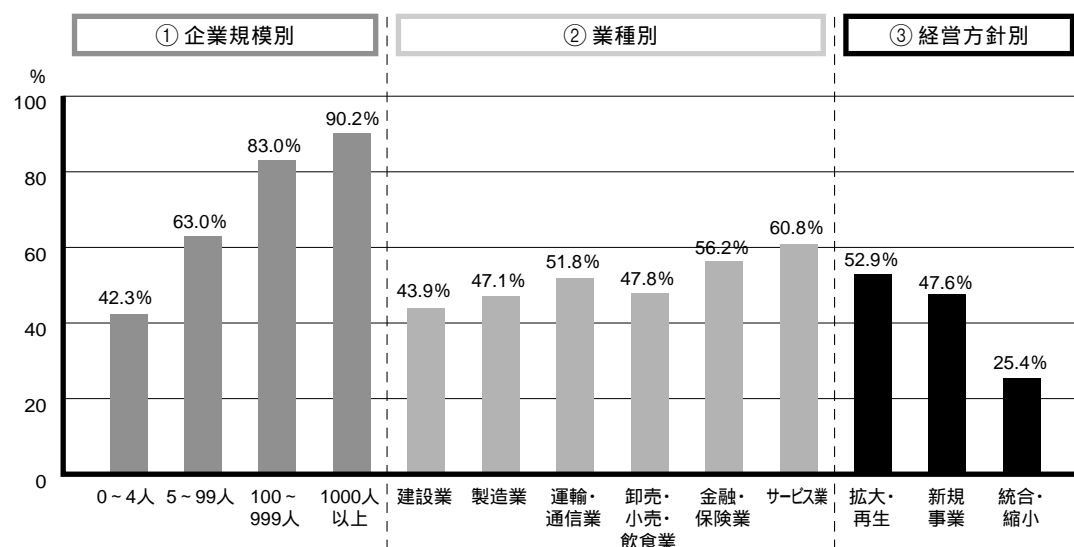
情報共有スキルとは、各自が保有する情報をオープンにするか否かということであり、能力の高低とは異なる。情報共有のための仕組み作り先さることながら、自然とそうできる環境作り・雰囲気作りが重要である。当社では資金運用、決算、人事考課等すべての情報を公開している。情報は文書として掲示板で公開し、確認した社員はサインをするようにしている。情報を知ることにより、自分がどう行動を取らないといけないかということを理解させている。会社の状況を把握させ、人事制度の透明性を保ち、社員のモチベーションアップにつなげている。(その他のサービス業)

適切な社内広報戦略により、社員のモチベーション維持、さらに会社に対する帰属意識の高揚を図った。弊社のように小さな会社では、経営方針等が頻りに変わる。また、一社員が反対のベクトルをとるだけでエネルギーの集結に欠陥をもたらす。社員一人ひとりに経営方針を理解してもらうために経営会議の議事録を回覧ではなく新聞として作成し、各個人に配布して情報開示をしている。新聞として形に残すことで一人でも多くの社員に目に留めてもらいたい。これは、各社員にただ仕事をするだけでなく、経営に関与しているという自覚を持ってもらいたい、という現社長の方針による。(情報サービス・調査業)

#### 【ヒアリング調査からの具体例】

社内広報活動の柱は新しく打ち出した「情報開示」の方針である。取締役会や部長会等における決定事項や部門間の情報交換等の方法について、全社的に統一化する方向で進ん

今後の経営方針実現のために社内広報ノウハウが重要だとする企業の割合(人材ニーズ調査結果より)



**2** 社内の情報ニーズに対する情報感度

- a) < 社内の情報ニーズに対する情報感度 >とは...  
社内でのどのような情報が必要とされているか把握し、それに応じた情報を収集・提供することができる。
- b) 具体的には...  
企業の課題・問題点を改善する上で、どのような部門がどのような情報を必要としているかを敏感に察知・認識している。  
各部門もしくは社外から有効な情報を抽出・収集することができる。  
各部門もしくは社外から得た情報につき、その情報を必要としている部門に的確に情報を提供することができる。  
重要な情報とそうでない情報を峻別し、適切な人物に必要な情報をタイムリーに提供することができる。

**【ヒアリング調査からの具体例】**

Quality Control, Value Engineering等、社内活動の事例発表機会を設けている。各部門・階層ごと毎に発表のテーマを準備したり、社内研修や社外研修への参加後に事例発表をすることで情報共有を行っている。この発表を通じて社内の活性化、各事業部体制での一体感を生み出すこと等を期待している。新しい知識の習得や今まで蓄積した知識を共有することができれば、この業務は成功だと考えている。(その他の事業サービス業)

ある部署の担当者から得た情報を、その情報が必要な他部署の者に伝えている。口頭でのやり取りが多いが、重要事項については書類を作り、店舗まで出向き、説明も加えてわかりやすく伝えている。それぞれ個人の年齢や個性があり、通り一遍の通知だけでは理解してもらえない場合が多くあるため、きめ細かなフォローも含め、出向いて業務連絡や情報等を伝えることを徹底している。(一般飲食店)

**3** 情報発信時の企画・構成力

- a) < 情報発信時の企画・構成力 >とは...  
適切な社内広報戦略を立案し、社員のモチベーション維持、職務への意識向上につながる企画を構成する能力。
- b) 具体的には...  
社内報編集や、スローガン作成を工夫することにより、企業風土や社員の実態に即した、わかりやすい情報を発信することができる。  
どのような情報発信が社員の士気向上に結びつか理解している。  
教育・研修等、効果的な情報発信の機会を整備し、社員の知識・技術の向上を目指す。

**【ヒアリング調査からの具体例】**

まず全社員で共有すべき情報のコンセプトをトップマネジメントで決め、それを3つの手段で流す。1)口頭でニュアンスを伝えなければならない情報は年2回のマネージャー会議で伝達し、2)事実のみを伝えればよい情報はインターネットを通して伝達し、3)従業員レベルの横のコミュニケーションに属する情報は年4回発行の社内報で伝達する。(その他の製造業)

情報収集担当者を決め、業界の総会、会合、講演会等の情報をまとめ、社員に提供している。フォークリフトその他重機の運転免許は、種類別に、試験日、試験場所、講習日時、場所を調べ、いつでも試験を受けられるようにしている。最近では自主的・積極的に資格取得を希望する者が増えており、社内活性化につながっている。(総合工事業)

社内グループウェアの維持管理、社内報を作る等の活動を通して、会社内の業務情報もしくは業務以外のイベント等、社内、社外の情報を伝達する。そのような活動を通じて、会社内の雰囲気作りを行う。(情報サービス・調査業)

**4** 情報伝達手段としてのIT技術力・情報ネットワーク力

- a) < 情報伝達手段としてのIT技術力・情報ネットワーク力 >とは...  
IT環境の面から社内広報活動を支援するITスキルを有している。
- b) 具体的には...  
企業内外にネットワークを構築する等、情報を取得・交換しやすい環境を整備することができる。  
上記のため、必要なツールやアプリケーションを使いこなすための知識やスキルを有している。  
社内広報に関するコンテンツを、適切な様式により作成・頒布することができる。

**【ヒアリング調査からの具体例】**

情報共有化は、最も効果的な社内広報戦略だと考えている。ISO9001導入の際に、企業としてのイメージアップの側面が期待されたが、主目的は企業内の情報共有化推進だった。全工事及びメンテナンスのドキュメント化、LANシステムおよびグループウェアによる社内全部署での情報の共有化により、技術情報・営業情報の全社共有化とコスト意識の向上、経営目標への理解と実践の徹底、全社規模の団結力強化を期待している。(設備工事業)

当社における情報共有化・広報活動の取り組みにおける重要事項は、学外諸機関とのネットワーク確立に力を注ぎ、学内情報網、つまり職員・教員・学生間を結ぶネットワークを構築し、活用を促進することである。企画室では、他大学の情報共有化水準や情報センターの研究等に鑑みながら、情報提供媒体と基本的な管理運営システムの企画提案を行っている。(教育)

能力レベル

社内広報が、社員の行動に及ぼす影響度により設定される

本能力・知識を有する人材に求められることは、効果的な社内広報活動を行うことで、社内の一体感や求心力の向上を図る等、社員の行動に影響を及ぼし、効率的、効果的な企業活動の推進に寄与することである。

したがって、社内広報が社員の行動に及ぼす影響度を中核とした能力レベル設定を行い、各レベルについて目安となる行動(レベル)を設定した。

【能力レベルの分類】

レベル	目安となる行動
レベル1	経営上のニーズに対応し、必要な情報を適切なタイミングで、社内に伝達することができる
レベル2	社内を一体化し、求心力を向上させる社内広報を行うことができる
レベル3	経営に対する信頼を高め、社内の推進力を向上させる社内広報を行うことができる

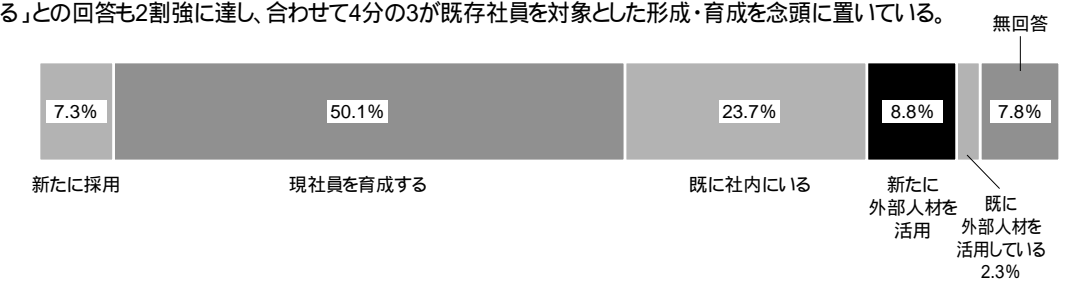
3)能力・知識の形成・獲得・育成

企業では、「現社員を育成する」ことで本能力・知識を有する人材を獲得している場合が多い。  
 就業者は、「OJT」を中心として本能力・知識を形成・獲得している。  
 OJTの例として、社内会議や発表会等の情報交換の場を通じ、相互コミュニケーションを活性化することや、社内報・情報伝達に関する業務を通じた知識・技能習得方法がある。

能力・知識の形成・獲得・育成手法

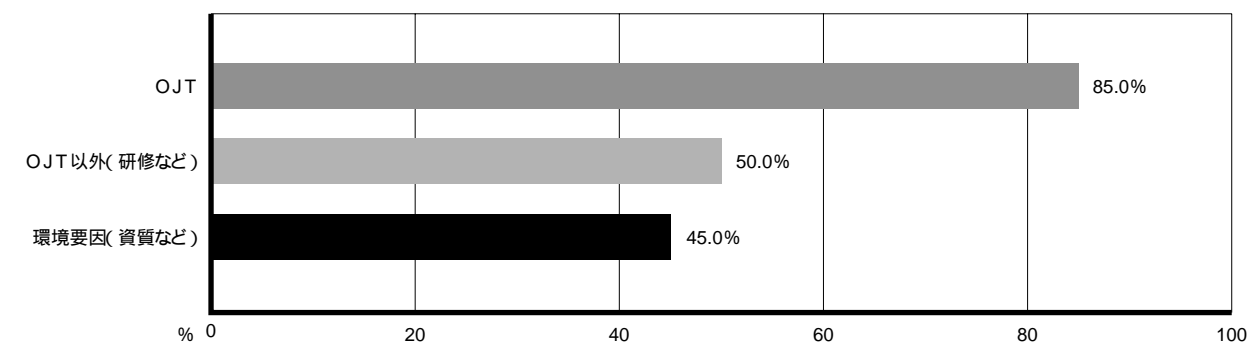
企業による本能力保有人材の獲得手段（人材ニーズ調査結果より）

企業では、本能力・知識を有する人材を獲得する方法として、「現社員を育成する」と回答する割合が約5割と最も多い他、「既に社内にいる」との回答も2割強に達し、合わせて4分の3が既存社員を対象とした形成・育成を念頭に置いている。



就業者（経営者）からみた本能力・知識の形成・獲得方法（ヒアリング回答より）

就業者は、本能力・知識の活用手段として「OJT」と回答する企業が8割強に達する他、研修プログラム等「OJT以外」や「環境要因」を選択する回答も5割前後見られる。



## 具体的方法

## 1 &lt;OJT&gt; はどのように実施されているか...

OJT(自己研鑽も含む)は本能力・スキルの形成・獲得・育成の中核を担う手段として活用されている。

OJTの目的として、1)情報を積極的に開示していこうとする社風の形成、2)社内広報に関わる基礎知識・基礎技術の習得が挙げられる。そのための方法として、上司や先輩社員について、広報活動の実務経験の指導を受けることや、日々新しい情報収集を行うための自己研鑽等の手段が用いられている。

例えば、社内会議や発表会等の情報交換の場を通じ、相互コミュニケーションを活性化することや、社内広報・情報共有化に関する業務を通じた知識・技能習得方法がある。より高度な知識やアイデアは、日常業務で吸収・獲得していくほか、文献・インターネット等を活用した学習も行われている。

OJTは、「情報開示・共有化への積極性」「IT技術力・ネットワーク力」等の形成・獲得・育成において有効視されている。

## 【ヒアリング調査からの具体例】

## 《企業側の意見》

ミーティング等で、ホテルの方針や目的を意識付けしている。従業員それぞれ考え方・方法は異なるが、目的は一緒であり一つのチームである。顧客からの苦情や支配人が感じたことを、その従業員に対してではなく、ホテルへの苦情として全員で情報共有し、全体責任と捉えてレベルアップに努めている。(旅館、その他の宿泊所)

## 《就業者側の意見》

大手銀行出身の取締役財務部長から、社内報や情報伝達的手段・方法についてOJTで指導を受けた。(設備工事業)

当該スキル獲得にあたっては、学内各課の職務や職場環境について、ある程度把握していることが基本的な条件である。私は、当学職員であれば誰もが経験するジョブローテーションによって、教務課、入試課、就職課、経理課等各課業務を経験し、そのなかで運営組織体制や学内各課の職務や職場環境の把握を行ってきた。(教育)

コンピューターネットワーク技術に関する知識を書籍等から学んでいる。その他、当該業務に必要な知識獲得は書籍やインターネットを通じて行うこともあれば、日常の連絡や会議にて学内各部署職員を通じて行うこともある。(教育)

## 2 &lt;OJT以外&gt; はどのように実施されているか...

## a)研修プログラム

研修プログラム参加は、OJTによる能力・知識向上の補助的手段として、広く実施されている。

研修プログラムは、情報発信手段としての、IT関連の知識・技術修得を目的としている。また、社内での情報共有を促進し、社内ミーティングや交流会という形の研修を行うことで、経営実態やビジョンの明確な把握、広報活動の活性化を図っている。

研修プログラムは、「情報開示・共有化への積極性」「IT技術力・情報ネットワーク力」等の形成・獲得・育成において有効視されている。

## 【ヒアリング調査からの具体例】

## 《企業側の意見》

社内発表会を実施しており、部署単位で、部署の目標に応じた進捗状態や改善案について発表が行われている。発表内容は、社内のインフラを活用して全職員が見ることができ、病院内には意見箱が設置され、患者からの意見も掲載される仕組みとなっている。社内広報を通じて、患者との関わり方の研究を行いたい。(医療業)

## 《就業者側の意見》

社内LANやシステム開発に関する技術的知識およびスキルが必要である。社外で行われるアプリケーションやインターネット等のIT関連研修・セミナーに参加している。(情報サービス・調査業)

## 3 &lt;環境要因&gt; はどのように影響しているか...

## a)生来持っている資質

本能力スキルにおける「社内の情報ニーズに対する情報感度」と「情報発信時の企画・構成力」に関しては、生まれつきの感受性、構想力等によるところが大きい。また協調性を持ち、人とのコミュニケーションがスムーズな人は、積極的に人間関係を築きあげ、社内での情報共有を促すことができる。

## 【ヒアリング調査からの具体例】

情報共有されやすい雰囲気をつくったり、会社のビジョンを示したり、活動を円滑に行えるのは、人との協調性が高いという自分の性格の特徴に起因していると思う。(情報サービス・調査業)

## a)学生時代の経験

学生時代に広報手段に関する実務的な技術を習得している人材は、即戦力として能力を発揮することができる。

## 【ヒアリング調査からの具体例】

大学の広報学科卒で、広報の仕事には習熟している。テーマ設定、取材、記事執筆、印刷という流れは解っているので、新卒とはいえ即戦力としてスムーズに業務に入れたようだ。(医療業)

## IRノウハウ

株主・社会に対して事業の状況や方向性を適正に開示するノウハウ

### 1)能力・知識の概要・重要性

#### 能力・知識が求められる背景

グローバル経営時代を迎えて、情報開示と同時に企業価値をいかに最大化するかが急務となっており、その有効な手段としてIR(インベスターズ・リレーション)が脚光を浴びている。

近年の金融市場の規制緩和により、新しい証券市場が生まれるとともに、企業間での株式持ち合いの解消が進行し、企業の資金調達は間接金融から直接金融へと着実にシフトしている。直接金融の資金調達においては、投資家との揺るぎない信頼関係の構築が、企業の生命線となってきている。

IR活動は、株主や投資家へ適切な情報開示を行い、その結果として株価を維持・上昇させることを目的としている。そのため、「利益をもたらす可能性が高い企業」という信頼を醸成させるべく、明確な戦略をもってこれを行う必要がある。

外国人投資家、個人投資家、機関投資家に加え、これらの投資家をサポートするアナリストや格付け機関等、ステークホルダーは非常に多岐に渡り、それらステークホルダーとの信頼関係を維持するために、IR活動の重要性は高まる一方である。

#### 能力・知識を有する人材とは

本能力・知識を有する人材は、社会や株主などと良好な関係を構築するための媒介となる人材であり、以下のような特性を有する。

- 財務会計を中心としたIRに必要な知識を有する。
- 上記知識を活用して、自社の事業環境・状態についての的確に分析し、把握・洞察することができる。
- 社会や株主の意見に耳を傾け、彼らが求める情報内容を理解し、分かりやすい形式でこれを提供することができる。
- 社会や株主を納得させることができる。

### 2)能力・知識の内容

#### 能力・知識の具体的内容(キーセンテンス)

- 1 IRの必須項目・内容に関する知識
- 2 自社の事業環境・状態に関する理解・洞察
- 3 社会・株主が持つ自社への期待、イメージに関する理解・洞察
- 4 効果的なIR戦略の立案と実行

#### 1 IRの必須項目・内容に関する知識

##### a) < IRの必須項目・内容に関する知識 > とは...

市場のトレンドや業界内における自社のポジションに関する理解力。

自社各部門の事業内容の詳細、将来の事業計画に関する知識。

財務会計、管理会計データ等を読み取り、分析を行うことで、自社の現状を把握、説明できる能力。

##### b) 具体的には...

市場データや財務諸表を基に、自社の状況を投資家等に対し、詳細に説明できる。

財務評価やデータ分析により、自社の課題等を把握し、それに対する改善方を提示することができる。

自社の課題と事業計画との関係を明確に説明することができる。

投資家等と、対等以上に説明・交渉を行う専門知識を有している。

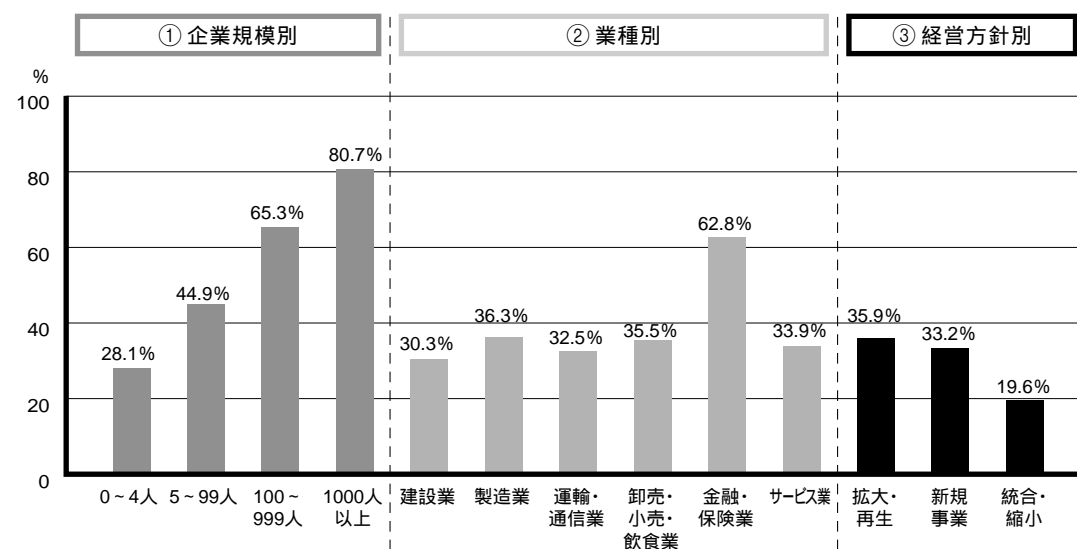
#### 【ヒアリング調査からの具体例】

きちんとした財務評価やデータ分析、今後の事業計画や強化分野の提案等が必要である。例えば、採算性が悪化し、人件費負担が大きい業務があれば、パートやアルバイト活用の可能性やその比率を検討するといった分析力・提案力が求められる。(証券業・商品先物取引業)

決算に連動した情報開示が重要であり、財務諸表に表れた過去の実績を詳細に説明できること等、財務・会計の知識は必要不可欠である。(一般機器製造業)

株主からの要求に備え、詳細な財務資料やその他の資料をすぐに抽出・作成できる能力、仕組み、環境が必要である。(輸送用機械器具製造業)

今後の経営方針実現のためにIRノウハウが重要だとする企業の割合(人材ニーズ調査結果より)



**2** 自社の事業環境・状態に関する理解・洞察

a) < 自社の事業環境・状態に関する理解・洞察 >とは...

全社的な視点で、経営・事業の実態を把握する能力・視野。

自社の属する業界動向および事業環境の把握。

b) 具体的には...

豊富かつ幅広い実務経験および知識を有している。

会計数値等の定量データの読み取りや、社内外のコミュニケーションにより、自社の経営実態を把握し、実際に現場で何が起きているかについて理解を得ることができる。

**【ヒアリング調査からの具体例】**

経営管理資料の作成(社長への状況報告)や社内外の公表データの作成、ホームページ管理等が主な業務内容となる。有価証券報告書作成や決算報告のために、全社的経営の実態把握、事業計画の理解、会計数値の理解が必要。実務を積み重ねることでこれを育成する。(情報サービス・調査業)

親会社や経営陣への業務実績や財務状況報告が主な仕事であり、そのための資料作りや分析業務が内容となっている。担当者に必要なスキル・知識は、財務・経理の分析能力や、分析データを基に次年度の改善点や強化分野を提案する能力である。(総合商社)

**3** 社会・株主が持つ自社への期待、イメージに関する理解・洞察

a) < 社会・株主が持つ自社への期待、イメージに関する理解・洞察 >とは...

社会や株主が、自社事業に対してどのようなことの実現を期待しているのか、どのような情報を必要としているのかについて理解・把握する能力。

さまざまなステークホルダー(利害関係者)の立場や、それぞれのニーズ、利害関係等を理解・把握する能力。

b) 具体的には...

社会や株主の意見に耳を傾け、ニーズの本質を見抜くための情報収集力、観察力、洞察力を有している。

社内外の株主や利害関係者(ステークホルダー)の役割や関係を適切に理解するための、情報収集力、観察力、洞察力を有している。

社会的・経済的な時代変化を察知し、自社業界で今後どのような製品・サービスや、売上・利益水準が求められているかを洞察することができる。

社会や株主の要請に応じ、自社がどのような貢献をしていくべきかについて認識し、会社の存在意義を見直していく柔軟な発想力を有している。

**【ヒアリング調査からの具体例】**

タクシー業界は、閉鎖的な感じで社会的なイメージが良くないのが現状である。タクシー業界の成長、発展のためには会社の状況や方向性を把握・公開したり、お客様との対話から意見を採り入れたり、会社の透明性が重要である。さらに都市交通の改革等、社会に役立つような提案をしていくことで弊社のイメージが良くなり、お客様も増える。(道路旅客運送業)

**4** 効果的なIR戦略の立案と実行

a) < 効果的なIR戦略の立案と実行 >とは...

株主や投資家との間に良好な関係を構築・維持するため、提供すべき情報内容を見極める能力、株主や投資家が納得できるような、説明能力および対話能力。

上記能力を活かしたIR戦略立案と実行能力。

社内の中で、誰が重要な情報を有しているかについての知識。

b) 具体的には...

自社の財務状況等に関する定量情報や、経営戦略、事業戦略等の定性情報を、株主や投資家に対し、効果的に提供し、自社の投資価値等をアピールすることができる。

理解が難しい情報や無味乾燥な数値情報を、伝えるべき主体に応じて、分かりやすく、親しみやすい形式・方法で伝える企画提案能力を有している。

株主や投資家が企業の具体的な将来像を期待できるよう、情報(定量データのみならず、トップが考える企業ミッション・ビジョン、経営戦略、事業戦略等)を特定し、発信することができる。

必要な情報を必要な時に投資家等に提供するため、社内外の情報源に精通し、相手のニーズに応じて、適切な対応をしていくことができる。

**【ヒアリング調査からの具体例】**

IR部の主な業務内容はインベスターズガイド(投資家向け冊子)の作成である。インベスターズガイドでは、株主や投資家に対して財務状況等の投資に必要な情報を提供するのはもちろんのこと、顧客や地域社会等に対して、経営方針や活動成果をPRする役割も担っている。そのためIR部では財務・会計に関する知識や、投資家への説明力および英語力が求められる。(総合商社)

IR活動は投資家および顧客に対するマーケティング活動である。多くの企業では財務諸表や業績等の数字を羅列するばかりであるが、数字だけでは伝わらない具体的な将来を期待できるような情報、例えばトップが考える企業のミッションやビジョン、経営戦略、事業戦略を積極的に情報提供・アピールすることが重要である。例えば、中長期的な経営戦略や市場に対する展望等を公開すべきであり、この方が顧客信用度を高める効果があると思う。(道路貨物運送業)

株主からの質問に適切に答えることが大切。会社に直接電話が来る場合も多いので、相手の話をよく聞き、冷静に適切な対応をすることを求められる。(情報サービス・調査業)

起業の際には多数のベンチャーキャピタルからの出資を受けた。ベンチャーに出資してもらうためには、事業内容の説明を行い、相手に自身の有利性を理解してもらわなければならない。ベンチャーキャピタルの人には何度となく技術自体やビジネスプランについて詳しい説明を行った。技術とは、社会に認められることによって初めて技術として成立する。したがって、認められるためのコミュニケーションのテクニックが重要である。(その他の製造業)

投資家からどのような質問を受けても明確に説明・対応できるよう、「社内外の最新情報や社内のどの人がどんな情報を持っているか」、「資料作成にあたりどのデータが必要か」、「誰に頼んだら適切か」などについて熟知していることが重要である。(各種商品小売業)

能力レベル

社会や株主に与えるインパクト・説得力により設定される

本能力・知識を有する人材は、社会や株主を納得させ、適正な水準に株価を維持することにある。

したがって、社会や株主に訴えかけるインパクトや説得力を軸とした能力レベル設定を行い、各レベルについて目安となる行動(レベル)を設定した。

【能力レベルの分類】

レベル	目安となる行動
レベル1	社会、株主が要求する項目を適切に開示するIRを行うことができる
レベル2	社会、株主を納得させ、会社の方向性やビジョンを理解させるIRを行うことができる
レベル3	社会、株主を会社の味方につけ、株価上昇に結び付けられるIRを行うことができる

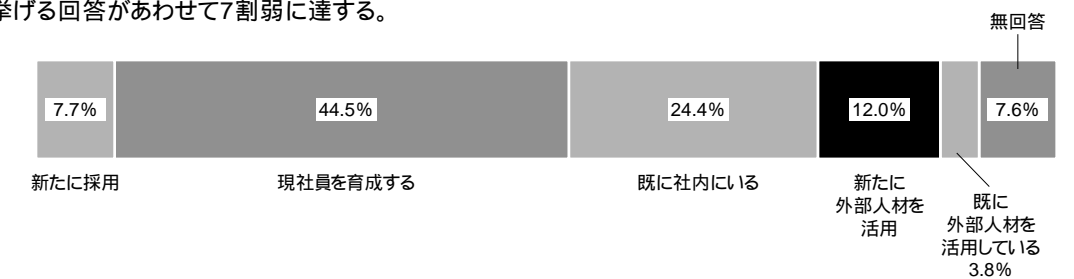
3)能力・知識の形成・獲得・育成

企業では、本能力・知識を有する人材を「現社員を育成する」により獲得している。また「既に社内にいる」への回答も多い。就業者は、「OJT」を中心に本能力・知識を形成・獲得している。OJTとしては、例えば、経理・経営関連の実務体験から、財務の基礎知識を習得し、同時に経営面での分析力が養われる。

能力・知識の形成・獲得・育成手法

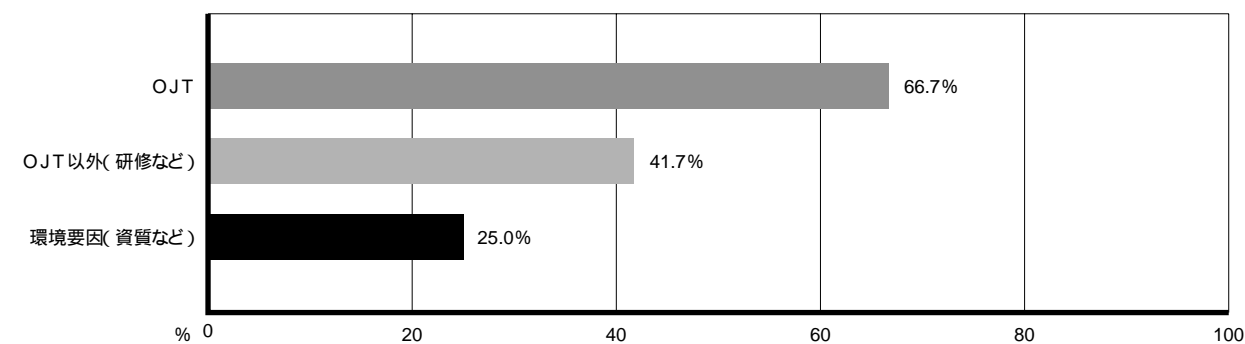
企業による本能力保有人材の獲得手段(人材ニーズ調査結果より)

企業では、「現社員を育成する」および「既に社内にいる」と、既存社員を対象とした形成・育成を挙げる回答があわせて7割弱に達する。



就業者(経営者)からみた本能力・知識の形成・獲得方法(ヒアリング回答より)

個人では、「OJT」との回答が7割弱、「OJT以外」との回答が4割強となっており、日常業務を中心とした形成・育成が採られている。



具体的方法

1 <OJT>はどのように実施されているか...

OJT(自己研鑽も含む)は、本能力・スキルの形成・獲得・育成の中核を担う手段として活用されている。

OJTの目的として、1)財務会計知識の習得 2)業務把握・経営分析力の獲得 3)訴求能力の育成、が挙げられる。そのために、上司や先輩社員について実務を経験することや、ローテーションにより幅広い事業活動に関する知識を積む等の方法が用いられる。

例えば、経理・経営関連の実務体験から、財務の基礎知識を習得し、同時に経営面での分析力が養われる。さらに高度な能力は、インターネット等により、新たな情報を収集し、自社状況を客観的に評価・分析していくこと、それを顧客との接点を通じて、社会に訴求していくことによって培われている。

OJTは、「自社の事業環境・状態に関する理解・洞察」「社会・株主が持つ自社への期待、イメージに関する理解・洞察」「IRの必須項目・内容に関する知識」「効果的なIR戦略の立案と実行」のすべての能力・知識の形成・獲得・育成において有効視されている。

【ヒアリング調査からの具体例】

《企業側の意見》

弊社では入社後は店舗に配属される。多くの顧客やさまざまな部門の人と接することで、コミュニケーション能力が構築されていき、社内外の情報発信活動の強化につながっている。広報を長く経験していきながら、記者発表やニュースリリース等によるマスコミへの情報提供を経験していくことで、メディアからの取材申し込みに対する対応が可能となっている。株主や投資家に情報を開示していく上で必要な財務と会計関連の知識は、経理部や経営企画室を長年経験していくことで培われていく。経営分析・財務分析能力がついていき、事業内容と業界動向を的確に把握することが可能となる。(各種商品小売業)

自社の経営状況、方針を熟知している必要がある。新聞部にて、自社情報の社会への開示方法を学ばせたり、総務部にて、会社の方向性を決める過程を間近に見せたりして、肌で理解させる等徹底的に指導する。(道路旅客運送業)

財務諸表作成・分析・改善が行える程度までの知識を習得させる。マネージメントコントロール(経営者サイドと日常的に財務管理を行っている担当者とのパイプ役)業務を行いOJTの形で知識の蓄積をはかる。(教育)

どのタイミングで広報を打つか、および株主総会のノウハウについては、知識ではなく、実体験を経て会得していくもので、OJTになる。(社会保険、社会福祉)

《就業者側の意見》

会社内部(営業、業務、財務)に精通していることが重要。社会に貢献できる会社で自分が誇りを持てる会社であることが前提。会合等で他社の社長・経営者の考えを見聞き、必要があれば自分のものとして取り入れていく。(専門サービス業)

IR等の広報活動は、適切な対象に適切な情報を伝えることができるかが重要である。200~300人規模の企業説明会の立案計画や実施に携わったことが勉強になり、効果的なコミュニケーション能力を培うこともできた。(不動産取引業)

大企業や同業他社等の資料やホームページ等の情報収集を行い、事業内容や経営状態に関する知識を得るとともに、自社との比較を行っている。(その他の事業サービス業)

2 <OJT以外>はどのように実施されているか...

a)研修プログラム

研修プログラム参加は、OJTによる能力・知識向上と並ぶ手段として、広く実施されている。

研修プログラムの主な目的は財務会計知識の向上にあり、具体的には、1)財務、経理、審査、物流、英語等の技能向上、2)自社の経営状況把握や事業改善方策の検討等、が挙げられる。方法としては、自社業績を客観的に評価する外部セミナーへの参加、研修プログラムを通じた財務・経理に関する基礎知識・技能の習得、自社業績を客観的に評価する外部セミナーへの参加、という手段が用いられている。

研修プログラムは、「IRの必要項目・内容に関する知識」「自社の事業環境・状態等現状に関する理解・洞察」の形成・獲得・育成において有効視されている。

【ヒアリング調査からの具体例】

《企業側の意見》

営業問題、リスク管理、コンプライアンス問題に関する研修や、貸出債権を扱う研修(取引先の債務者区分の実態を把握し、債務者区分を上げる手立てがないか等)が行われている。そのすべてがIR活動に直結するものである。(中小企業等金融業)

財務、経理、審査、物流、英語等の実務研修コースがある。ここで学ぶ知識は、IR部のみならず、他のどの部署でも必要とされるものである。(総合商社)

《就業者側の意見》

外部のIRセミナーや経営のセミナーに行き、自社事業内容や経営状態の分析に関する知識を得る。(情報サービス調査業)

社内に顧問がいるので、顧問の出勤日に、財務セミナーを開いてもらっている。(社会保険、社会福祉)

3 <環境要因>はどのように影響しているか...

a)生来持っている性質

人とのコミュニケーションが好きである人が本能力・知識の形成に有利との回答が見られる。

【ヒアリング調査からの具体例】

いろいろな人と会って、実際に話をして、さまざまな意見に触れて、人的ネットワークが広がっていくことを「楽しい」と感じる性格が必要である。(情報サービス調査業)

# ブランドマネジメント力

企業や商品・サービスのブランドを構築し、維持・向上させていくノウハウ

## 1)能力・知識の概要・重要性

### 能力・知識が求められる背景

近年ブランドは、ヒト、モノ、カネ、情報に次ぐ第5の重要な経営資源として位置付けられるようになってきている。確立されたブランドは、製品またはサービスと、価値、品質等との連想を作り出すことで、長期的に安定した収益を確保することに貢献するために必要である。

不況にも関わらず、強力なブランドを有する企業は、品質等に関する顧客の信頼を勝ち得て、価格競争を免れるばかりか、新規顧客の獲得や、既存顧客の単価増大等を実現している。また、企業買収の際に、簿価をはるかに超えた額での買収例や、ブランド使用権の供与に対して高額な使用料が支払われる例等も見られるようになってきており、ブランド自体が無形の資産として高く評価されるようになってきた。

強力なブランドを構築し、それを適切に維持管理することで、企業収益に貢献することができる能力や人材へのニーズが高まっている。

### 能力・知識を有する人材とは

本能力・知識を有する人材は、企業や製品・サービスのブランドを構築・維持し、企業収益に貢献するための原動力となる人材・組織であり、以下のような特性を有する。

- 社会や消費者のニーズを捉え、自社および製品・サービスが構築していくべきブランド、獲得していくべきイメージを見極めることができる。
- どのような媒体から情報を得て、どのような情報に敏感に反応するのか等、対象顧客層のコミュニケーション特性を見極めることができる。
- 他社が追随できないブランドを構築・維持し、自社および製品・サービスの付加価値を高めることができる。

## 2)能力・知識の内容

### 能力・知識の具体的内容(キーセンテンス)

- 1 自社および製品・サービスに対し、社会・消費者が持つイメージの理解・洞察
- 2 訴求対象(社会、消費者)およびコミュニケーションチャネルの特性把握
- 3 ブランド・企業イメージを向上、維持、固定化させる戦略の立案・実行

### 1 自社および製品・サービスに対し、社会・消費者が持つイメージの理解・洞察

#### a) < 自社および製品・サービスに対し、社会・消費者が持つイメージの理解・洞察 >とは...

自社および製品・サービスに対して、社会・消費者が現状でどのようなイメージを有しているかについて、正確に理解する能力。

自社が属する業界および自社が提供する製品・サービス分野において、社会・消費者が自社に対してどのようなことを期待しているか、そのポジショニングについて、正確に理解する能力。

#### b)具体的には...

自社の商品・サービスに対する顧客の意見を聴取し、既存サービスの課題抽出や、新規企画に向けた改善案を見出すことができる。

顧客満足度を高めることができる商品・サービスを考案し、ブランドイメージを新規構築・定着していくための、顧客ニーズに関する情報収集能力と深い洞察力を有している。

自社の事業内容の特質や業界動向を認識・把握し、自社と他社との比較分析に基づき、自社の独自性と優位性を追求できる。

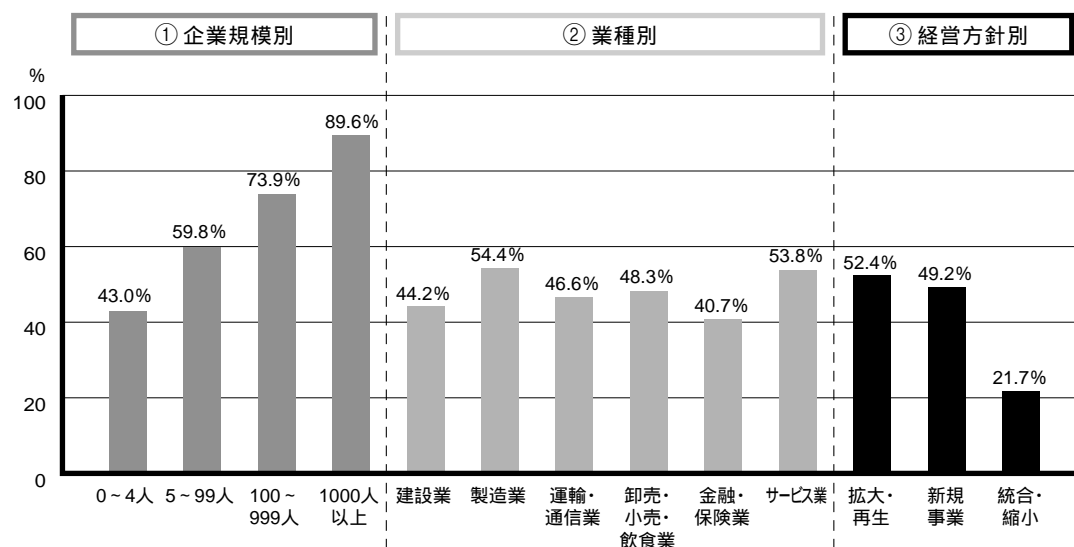
### 【ヒアリング調査からの具体例】

美容院を経営していく上では、顧客に対して、信頼・信用を得ていく必要がある。顧客ニーズを満たすような店づくりや社員教育、アフターサービス等を重視している。顧客がこの店にどのようなイメージを持っているのか、定期的に顧客アンケートを実施している。(洗濯・理容・浴場業)

病院清掃のスペシャリストという企業ブランドを定着させ、高い利益率を確保したい。そのためには、新規営業において自社のサービス内容を的確に説明し、契約後のトラブルには迅速な対応を取り、また仕事に必要な清掃ノウハウ等を蓄積させていく能力を持った人材が必要。これらに一つ一つ対応することにより、信用が増加し、企業ブランドの育成につながる。(その他の事業サービス業)

同業他社との差別化は重要である。「自社には何ができるか」、「他社には何ができないか」。これに精通できることがブランドマネジメントを実行していく最低項目である。(その他の事業サービス業)

今後の経営方針実現のためにブランドマネジメント力が重要だとする企業の割合(人材ニーズ調査結果より)



## 2 訴求対象(社会、消費者)および コミュニケーションチャネルの特性把握

### a) < 訴求対象(社会、消費者)および コミュニケーションチャネルの特性把握 > とは...

訴求対象である社会や消費者に対してメッセージを効果的に伝える際に、どのような場面で、どのようなコミュニケーションツールを利用するべきかに関する理解力・知識。

### b) 具体的には...

ターゲットとする優良顧客層等の情報を、きめ細かく把握・分析し、対象を選定することができる。

メッセージを伝えるべきターゲットが、どのようなコミュニケーションチャネルをよく利用しているか(マスコミュニケーション、地域密着型の対面式広報活動・媒体等)、市場調査等を経て正確に分析・把握できる。

コミュニケーションチャネル(広告、販売促進、広報活動、人的販売等)ごとの特性(到達率、到達エリア、コスト等)に関して、実体験に基づき詳細を理解している。

情報のデジタル化が進む中、2~3年後のメディアの動向・変遷に対する先見性を有している。

### 【ヒアリング調査からの具体例】

自社のターゲット層である地域の個人客を大切に。優良顧客にターゲットを定め、コミュニケーションを親密化していく。地域2,000軒にカレンダーを配布する、近所の病院を利用する高齢者を大事にする等、自社の存在を身近に感じさせるアプローチを試みる。ビジュアル面で他社と差別化し、PRの一環として社名入り時刻表を配る。タクシー利用の有無に関わらず、社名を知ってもらうことが第一目標。会社のイメージアップとして、車の色合い、社名のロゴ色彩を工夫する。(道路旅客運送業)

飲食店チェーンである当社の顧客ターゲットは地域住民である。地域に密着し、当社の商品情報や割引情報等を提供し集客を図るため、POP広告やチラシ折込み等による地道できめ細やかな広報活動を行っている。また、認知度や安心感を高め、他社との差別化を図るため、活動拠点である関西地域を中心にテレビCMを流している。(一般飲食店)

サウナ業というサービスに対して、従来、営業マンの口頭説明以外に適切なものがなく、そのため中国式の東洋医学によるマッサージ等、他社にないサービスを行っていても、顧客に十分説明が行き届かない場合が多かった。現在では、若年齢層向けに、インターネットを利用したコンピュータグラフィック等により、サービス内容を視覚的に説明する方法が効果を上げ始めている。(娯楽業)

## 3 ブランド・企業イメージを向上、維持、 固定化させる戦略の立案・実行

### a) < ブランド・企業イメージを向上、維持、固定化 させる戦略の立案・実行 > とは...

競合他社の動向を探り差別化を図るべく、他社を凌ぐ商品・サービスを企画・提案する能力。

ブランド訴求効果を上げるため、効果的な広報活動を推進する能力。

日常業務における高品質の商品・サービス提供を通じて、顧客との間に信頼関係を確立・維持することの重要性を社内に認識・浸透させ、促進する能力。

### b) 具体的には...

1) 対象ターゲット層の明確化、2) メッセージの確立、3) 伝達媒体の選択、4) メッセージ内容を企業活動に反映させていく仕組みづくり、5) 訴求効果等のブランド構築・維持活動を立案・実行・管理することができる。

イメージ向上、ブランド構築には、顧客との間に信頼関係を構築することが欠かせない。そのための卓越したビジネスマナーやコミュニケーション能力を有している。

視覚(ビジュアル、ロゴマーク等)、聴覚(音楽、挨拶等)効果における創意工夫が、自社及び商品・サービスのインパクト向上にどの程度寄与するか、分析・把握できる。

### 【ヒアリング調査からの具体例】

小規模経営の当社が、大手のプライダルホテルと競争することは難しいし、本意ではない。単なる豪華路線でなく、きめ細かな手作りのプライダルを行うイメージを構築したい。和室にテーブルとイスを持ち込む和洋折衷案等、設備投資負担の少ない日くて新しいアイデアを実行する等、既成の概念・流行にとらわれない斬新なアイデアの実践により、他のプライダルホテルとの徹底した差別化を図る。(その他の生活関連サービス業)

ブランドマネジメント力向上のためには、広報活動によるPR活動だけではなく、目指すべきブランドを実現するための諸所の活動(人事計画の見直し、財務諸表等のディスクロース等)が必要となる。(中小企業等金融業)

企業の不祥事によるイメージ低下を挽回するため、直接顧客と接することで、運転手一人ひとりが企業イメージ向上に向け努力することが必要となった。タクシー利用客に対する接遇を高水準で標準化し、必ず「タクシーです。行き先はどちらでしょうか?」と呼びかけることから徹底している。会社のイメージアップのために、車の色合いや社名のロゴ色彩を工夫している。(道路旅客運送業)

病院清掃のスペシャリストという企業ブランドを定着させることによって、高い利益率を確保したい。この能力を保有すべき者には、新規の営業において自社のサービス内容を的確に説明し、契約後のトラブルには迅速な対応を取り、また仕事に必要な清掃ノウハウ等を蓄積させていくことが期待される。これらに一つ一つ対応することにより、信用が増加し、企業ブランドの育成につながる。また、ブランドは維持・向上していかなければならない。それには従業員の教育をはじめ、定期的な検証を続けていく必要がある。ある病院をモデルとして、新技術・サービスの実験を実施させてもらったり、それに対する意見をもらったりしており、既存サービスの課題抽出、改善につながることで、ブランド維持・向上を図っている。(その他の事業サービス業)

能力レベル

発するメッセージのインパクトや浸透力、ブランドとしての構築・維持を継続的に  
行う組織化能力により設定される

本能力・知識を有する人材に求められることは、競争力のあるブランドを構築・維持していく能力である。

したがって、発するメッセージのインパクトや浸透力、ブランドとしての構築・維持を継続的に  
行う組織化能力を中核とした能力レベル設定を行い、各レベルについて  
目安となる行動(レベル)を設定した。

【能力レベルの分類】

レベル	目安となる行動
レベル1	自社ブランドのポジションを理解し、イメージを維持・向上させるブランド戦略の立案・実行に関与できる
レベル2	持続的にブランドイメージを維持・向上させるブランド戦略を立案・実行できる
レベル3	他社と比べて圧倒的なブランド地位を確立し、持続的なブランド戦略の立案・実行ができる

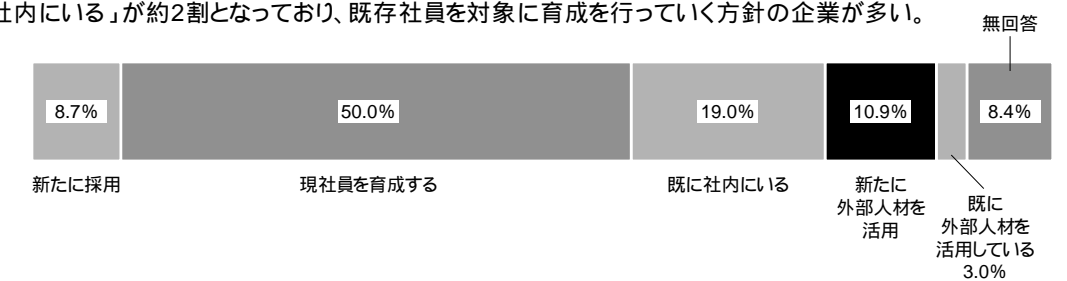
3)能力・知識の形成・獲得・育成

企業では、本能力・知識を有する人材を「現社員を育成する」ことにより獲得している  
場合が多い。  
就業者は、「OJT」を中心に本能力・知識を形成・獲得している。  
OJTとして、例えば、日常の業務を通して顧客とのコミュニケーションを充実させる、  
社内の議論を通じて新たな企画やブランドイメージ構想を描く、自己研鑽により新たな  
知見を得たり、独創的な感性を高めることが行われている。

能力・知識の形成・獲得・育成手法

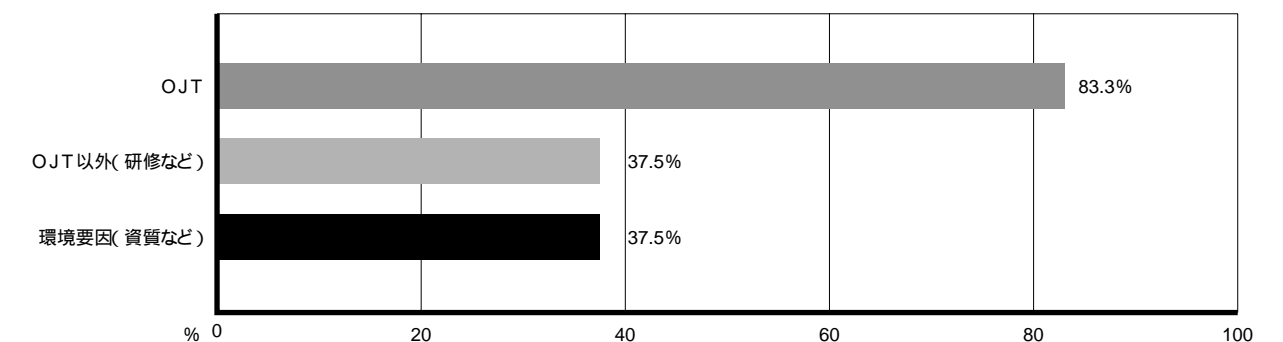
企業による本能力保有人材の獲得手段(人材ニーズ調査結果より)

企業では、本能力・スキルを保有する人材を「現社員を育成する」ことで獲得しているとの回答が半数と最も多く、  
次いで「既に社内にいる」が約2割となっており、既存社員を対象に育成を行っていく方針の企業が多い。



就業者(経営者)からみた本能力・知識の形成・獲得方法(ヒアリング回答より)

就業者は、本能力・スキルを「OJT」により獲得したとの回答が8割にのぼる他、  
研修プログラム等の「OJT以外」との回答も4割近くに及ぶ。



## 具体的方法

## 1 &lt;OJT&gt; はどのように実施されているか...

OJT(自己研鑽も含む)は、本能力・スキルの形成・獲得・育成の中核を担う手段として活用されている。

OJTの目的として、1)良質な商品・サービス提供による信頼獲得、2)企業イメージ・ブランドの構築、があるが、具体的に1)上司や先輩社員についてのマンツーマン教育、2)実際の接客業務の中での能力育成、3)自らの問題提起による自己研鑽という方法が用いられている。

例えば、日常の業務を通して基本的な商品・サービスの知識を習得でき、顧客とのコミュニケーションを充実させることで、顧客満足が得られる。また、社内の議論によって、新たな企画やブランドイメージ構想が促進される。さらに能力レベルを高めるためには、自ら実際にその場に足を運び、ヒントを得たり、独創的な感性を高めたりする自己研鑽が求められる。

OJTは、「自社および製品・サービスに対し、社会・消費者が持つイメージの理解・洞察」「訴求対象およびコミュニケーションチャネルの特性把握」「ブランド・企業イメージを向上させる戦略の立案・実行」の全般的な能力・知識の形成・獲得・育成において有効視されている。

## 【ヒアリング調査からの具体例】

## 《企業側の意見》

他部署である程度経験を積んでから担当者に抜擢する形になる。営業では社外の方と接することにより、コミュニケーション技術(ビジネスマナー、話の聞き方、自分の考えの伝え方等)や市場ニーズを把握する能力を高めることができる。総務部では社内コミュニケーションを通じて、社内の細かい情報を得ることができる。どちらも人の話をよく聞き、内容を理解し、まとめるという作業を通じて表現力を養うことができる。(一般飲食店)

## 《就業者側の意見》

企画面でも女性の感性を活かそうとする会社の戦略に従い、ブランド構築業務に携わった。社長からその時々の業務に対する基本的な考え方を教わり、他の先輩社員と議論しながら、訴求すべきブランドイメージや企画案を打ち出していた。(その他の生活関連サービス業)

美容部員としての技術習得はもちろん、ポスター作成や化粧品関連企画等のサロン外業務にも積極的に取り組み、そこでヘアスタイル以外の美容業界の知識や技術を得た。また、人とのつながりを大切にすること、さまざまな方面への興味を絶えず持ってきたこと、「気づき」と向上心を大切にしてきたこと等が、ヘアスタイルだけにとどまらない、トータルビューティをコンセプトとした、総合的な顧客サービスに関する仕事をするのに役に立った。(洗濯・理容・浴場業)

感性を磨いたり、直接的に役に立つ情報を得たりするため、1年間に2回は海外を訪れ、オブジェやイルミネーションの参考やヒントになる風景・事物を見てまわっている。(その他の生活関連サービス業)

## 2 &lt;OJT以外&gt; はどのように実施されているか...

## a)研修プログラム

研修プログラム参加は、OJTによる能力・知識向上の補助的手段として、広く実施されている。

研修プログラムの目的として、1)商品・サービスの質を高めて、顧客満足度を高めること、2)業界知識や顧客ニーズ・トレンド等の最新の動向に精通すること等が挙げられる。また、研修プログラムの方法論としては、社内研修や事例研究を通じた、接客ノウハウの向上、及び外部研修プログラムへの参加実施による、最新の業界専門知識・動向把握といった情報収集が効果的である。

研修プログラムは、「訴求対象およびコミュニケーションチャネルの特性把握」等の理論・知識の形成・獲得・育成において有効視されている。

## 【ヒアリング調査からの具体例】

## 《企業側の意見》

コンベンションやセミナーへの参加により、業界での流行をいち早くキャッチする。幅広い情報把握が、ブランド構築には欠かせない。(旅館、その他の宿泊所)

## 《就業者側の意見》

当社業務は接客が中心になるのでさまざまな講師に研修を頼んでいる。社内研修内容は企業ブランドを維持・向上させるためのノウハウや顧客ニーズの最新情報に関するもので、得るものは多かった。経営者の指揮の下、月一回のマネージャー研修で、各拠点のCS事例を紹介して、事例研究をしながら、意識向上に努めている。(その他の生活関連サービス業)

## 3 &lt;環境要因&gt; はどのように影響しているか...

## a)学生時代の経験

学生時代から、広報等の活動を行ううちに、ブランド構築・維持の重要性やコツについて体得していた事例が見られる。

## 【ヒアリング調査からの具体例】

学生時代から、新しいアイデアを考えたり、それをイラスト化、文章化したりすることが好きだった。そのような活動を続けるなかで、人によって訴求性のあるメッセージの内容や提供方法は千差万別であることや、優れたメッセージが人を引きつける効果があること等を、体験を経て感じ取っていった。(娯楽業)

## b)家庭環境

幼少の頃からの経験により、自分や自社が目指すべきブランドイメージや方向性を、極めて早い時期に形成・認識できている事例が見られる。

## 【ヒアリング調査からの具体例】

幼稚園の頃から母親が行っていた美容関係の仕事がしたいと思っていた。母親の仕事を手伝いながら、学校で技術を会得していくうちに、髪や肌等の表層面だけでなく、内面をも含めた「トータルビューティ」が重要であることを学生時代に思い至った。この夢が、この仕事につくこととなった原動力であり、そのために必要なことを学んできた。(洗濯・理容・浴場業)