

ブランド価値を 高める人事

企業のブランド力を強化する人材マネジメントの方法

第2回 ● ブランド構築のための人材マネジメント体系

第1回	人材はブランド価値の源泉
第2回	ブランド構築のための人材マネジメント体系
第3回	
第4回	
第5回	
第6回	

クレイア・コンサルティング株式会社
〒108-0074 東京都港区高輪1-5-4 常和高輪ビル 3F
tel. 03-5792-4601 fax. 03-3447-0832



針生俊成 クレイア・コンサルティング(株) 執行役員・マネージングディレクター
筑波大学第二学群人間学類卒業。トーマツコンサルティング、アーサーアンダーセンを経てクレイア・コンサルティングの立ち上げに参画。幅広い業種における統合的人事制度改革、コンペティンシー設計、人材アセスメント、人材育成、意識改革、ES(従業員満足度)向上等、多数の人事コンサルティングプロジェクトに従事。合併や分社等の組織再編に伴う人事制度改革、高度専門職の人事制度設計やコンペティンシー設計、ブランドマネジメントと連動した人材マネジメントのコンサルティング等の実績も豊富。

今回は第1回の最後にあげた「創造性」「信頼」「共通の価値観」という3つのキーワードを軸にブランドを構築し、価値を高める人材マネジメント体系を解説する。

1 人材マネジメント体系の全体像

まず、人材マネジメントの全体像を整理してみよう。一般的に「人材マネジメント体系」というと、等級・評価・報酬といった「人事処遇制度」を思い浮かべる方が多いのではないだろうか。人事処遇制度はもちろん重要な要素ではあるが、それがすべてではない。

「創造性」「信頼」「共通の価値観」は、どれも人間の内発的動機と強く関わっている。これは、企業からの評価や金銭的インセンティブによって人材を頑張らせようとする外発的動機づけだけでは限界があることを示している。

ポイントは、人材マネジメント体系を幅広く捉えること、特に「人材育成」と「発露を促す環境づくり」を重視し、内発的動機に

基づく行動を引き出すことにある(図表1)。また、当然ながら、このような内発的動機を持った人材を「採用」の段階で見極めることも重要である。

「人材育成」では、様々な研修プログラムの整備も必要だが、より重要なのはOJTの方法(指導の視点や達成基準など)を揃えていくことにある。一般にOJTの質は、上司によって大きく左右される。具体的には、上司の熱意と、育成すべき内容に関する「解釈的確かさや目標の高さ」の影響を受ける。ブランド価値を組織的に高めていくためには、バラバラになりがちなOJTの質を揃えていく仕掛けが必要だ。

また、「発露を促す環境づくり」では、人材が生き活きと働けるように職場がマネジメントされているかどうかを確認し、継続的に改善していくことが必要である。いわゆる「従業員満足(ES)」に類する事柄ではあるが、単なる「満足」ではなく、ブランドに対する「誇りとやりがい」を常に感じさせ、高い志を持ち続けられるよう

にする仕掛けが必要なのだ。

2 差別化要素を取り込んだ「人材像」の設定から

人材マネジメント体系を考える上で、出発点かつ最も重要なことは「ブランドが求める人材像」を具体化し、人材マネジメントに携わる人々(人事部門だけでなく経営陣や職場の上司たち)が共有できるようにすることである。

「人材像」の設定自体は特に目新しい取り組みではなく、すでにほとんどの企業で何らかの「求める人材像」が設定されている。ポイントは、その「人材像」の内容が、自社のブランド価値を的確に表しているか、言い換えれば「他ブランドとの差別化要素、自社ブランド価値の高さを特徴づける要素が組み込まれた内容になっているか」である。

例えば、あるフランスの高級ブランドを展開する日本法人の「人材像」には、「フランス文化への興味と敬意」という要件が組み込まれている。この企業では、ブランド価値はフランス文化のなかで長い期間をかけて磨かれてきたものであり、その歴史的背景を理解・尊重しながら「創造性」を発揮することが、ブランド価値の洗

練につながると考えられている。

また、第三者機関が実施している顧客満足度調査において長期間にわたりNo.1を維持し続けているある接客・サービス業の企業では、顧客満足度を高める方法の徹底的な研究に基づいて「慮る力」や「仲間を敬う姿勢」という要件を人材像に組み込んでいる。この企業は「顧客満足度No.1」が最大のブランド価値になっている。

3 「人材像」を支える 3つのフレームワーク

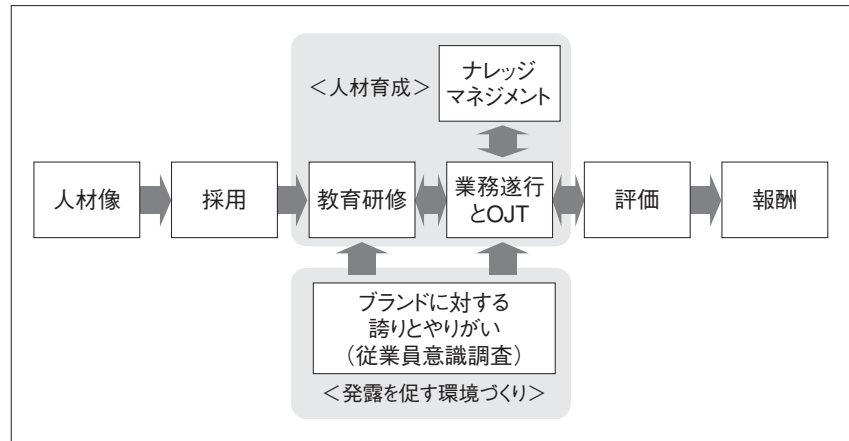
人材像の整理にはいろいろなやり方があるが、「知識・技能」「能力・資質」「価値観」という3つの次元に分けてみると考えやすい(図表2)。

「知識・技能」とは、業務遂行に不可欠な知識や技術を有しているという意味である。技術力がブランド価値となっている企業では重要な要件である。

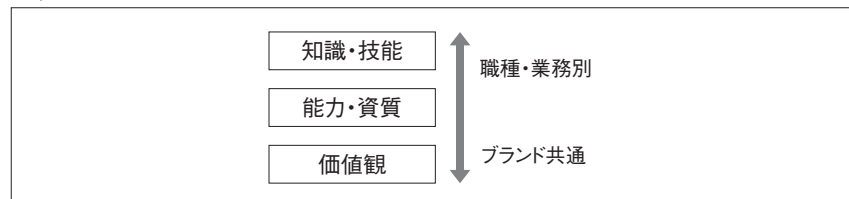
「能力・資質」とは、主に思考力とコミュニケーション力を指す。ブランド価値を高めるような思考プロセス(ものの考え方)やコミュニケーションのあり方を構造的に整理し、要件として具体化する。先に紹介した「慮る力」はこの「能力・資質」に該当するが、教育研修などで高めることが難しい力であり、より「資質」に近い要件と考えられる。

「価値観」とは、価値判断の基

図表1 ブランドを支える人材マネジメントの体系



図表2 人材像のフレームワーク



準や拠り所となるものである。多くのブランドでは「ブランドステートメント」を定めているはずであり、その内容に対する共感がある「ブランドの価値観」と考えることができる。

4 複数のアプローチで 「人材像」を設定する

自社のブランド価値を的確に表す人材像の設定では、複数の手段を組み合わせ、多面的に検証しながら進める方法をお勧めしたい。<人材像の設定方法例>

- ①自ブランドをよく知る人材(創業者、経営者・可能な場合は顧客など)にヒアリングする
- ②ブランド価値を体現している人

を分析する(思考パターンや行動傾向など)

- ③他ブランドとの差別化要因を分析する
- ④ブランド価値に直結している業務プロセスを分析する

類似の事業や業務を行っている企業で、「人材像」の内容が似てしまうのは当然だが、ブランドを構築し、価値を高めていくためには、類似の事業や業務を行っている企業との「人材面での違い」を追求し、明らかにしていくことが重要となる。

* *

次回は、ブランド価値を高める「採用」の考え方や方法について解説する。