

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6回 ● ブランド理念の浸透度測定 (最終回)



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、コンピテンシー設計、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ピテンシー設計、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。

連載の最終回は、社員へのブランド理念浸透度測定について考えてみる。社員へのブランド理念浸透度が高ければ、ブランド人材マネジメントが効果的に行われていると考えてよいだろう。

1 顧客からの評価か 社員への調査か

社員へのブランド理念浸透度は、本来は顧客から評価されるべきである。なぜなら、ブランドとは顧客がそのイメージや価値を認識して初めて意味を持つからだ。顧客が「社員からブランド理念を感じる事ができる」と認識している状態が、社員にブランド理念が浸透している状態である。もし顧客満足度調査を行っているのなら、「わが社の社員からブランド理念を感じられるか」「わが社の社員の行動はブランドイメージに合致しているか」という項目設定を検討してはいかがだろう。

しかし、顧客満足度調査は質問項目数の限界もあり、あまり細かいところまで聞くのは困難である。また、顧客接点で働く社員だ

けが調査の対象になる可能性が高い。そこで、代替手段となるのが社員の意識調査によるブランド理念浸透度の測定である。

2 具体的な判断・行動の 実践度を調査する

社員の意識調査で測定すべきは「日々の仕事においてブランド理念をどの程度意識し、判断・行動の拠り所としているか」ということである。しかし、このような質問はかなり漠然としており、社員も回答の基準がよく分からない。そこで、より具体的な場面での判断・行動を例に挙げて、その実践状況を聞く必要がある。

ある富裕層をターゲットとした老舗高級販売店では、ブランドイメージに基づく顧客への対応作法が定められている。立ち居振る舞いや言葉遣いなどに関するものだが、その内容はいわゆる「接客マニュアル」ではなく、顧客応対時の心構えが具体的に記されている(例えば「顧客は自分の家族と同じように大切な人と考える」「顧客には常に敬意をもって接する」

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	ブランド価値を高める「採用」
第4回	ブランド価値を高める「人材育成」
第5回	ブランド価値を高める「評価とインセンティブ」
第6回	ブランド理念の浸透度測定

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

等)。この心構えは、顧客が老舗高級販売店に対して抱いている期待(=ブランドイメージ)に応えるための行動指針である。重要な点は、個々の販売員が心構えを「知っている」ではなく、顧客に対して「実践しようとしている」かどうかである。ベテラン販売員(心構えはよく知っている)のなかには、応対がマンネリ化して緊張感が欠けてしまったり、馴染みの顧客にはなれなれしい態度で接したりしてしまっているケースもある(知っていても実践していない)。このような振る舞いを見た顧客は、「老舗といわれているけど、接客はこの程度か……」と感じるし、周囲の後輩販売員も「顧客とはフランクに接したほうがいいのか」と誤解してしまう。このような事象が積み重なってブランドイメージは崩れていくのである。

そこで、この老舗高級販売店では社員意識調査に次のような項目を設定している(ブランドが特定されないよう著者意識)。

- 「周囲の社員は、常に顧客に敬意をもって接しようとしていると感じるか」
- 「周囲の社員は、一人ひとりの顧客に関心を持ち、関係を深めようとしていると感じるか」

- 「周囲の社員は、顧客の要望を真摯に受け止め、親身になって解決しようとしていると感じるか」

3 「周囲の社員の行動」を問うことで実態を把握

上記の例示では、すべて「周囲の社員は～しようとしていると感じるか」という形式になっている。つまり、自分自身の行動を回答するのではなく、周囲の社員の行動を問う形式になっている。このようにする理由は3つある。

1つ目の理由は、先に述べたようにブランド価値（あるいはブランドイメージ）は顧客の印象や認識によって形成されるものだからである。「ブランド価値を発揮しようとした」だけでは不十分で、「それが相手に伝わっているか」が重要だ。もちろん顧客への直接調査がベストだが、社員意識調査で代替するなら「ブランド価値の発揮が周囲の社員にも伝わっているか」という観点での調査が有効である。

2つ目の理由は、できる限り率直・正直な回答を引き出し、実態を正しく認識するためである。このような調査では「行うことが当然で、できていなければダメ」という内容になりがちである。従って、人事処遇には反映されない無記名としても、従業員ができていなことを正直に答えるには抵抗感がある。そこで、周囲の社員の行

動がどのように見えるか、という聞き方にして回答者の心理的抵抗を和らげているのである。

3つ目の理由は、ブランド理念を隅々にまで浸透させていくためには、職場の風土が重要であるからだ。風土とは、組織に属する個人が感じる暗黙的な行動指針や判断基準である。つまり、「周囲の社員はブランド理念を大切にしている」と感じた社員は、自分もそのように行動するだろうし、「ブランド理念はお題目で、理念に沿った行動をしている社員などいない」と感じた社員は、ブランド理念を大切にしようとは思わないだろう。従って、「周囲の社員はブランド理念を大切にしている」と感じている社員ができるだけ多くなるような状態を目指す必要がある。

4 ブランド浸透リーダーを見つけてお手本にする

次に、ブランド浸透度調査の分析の考え方について解説する。平均点や分散を算出して浸透度を測定することはもちろん重要だが、今後のブランド浸透促進に最も役立つ分析は、「社内のブランド浸透リーダー」の発見である。ブランド浸透リーダーとは、配下のメンバーに対してブランド理念を浸透させられているリーダー（役職者）を指す。つまり、社内でブランド浸透度が高い組織を探し出

し、その組織のリーダーに着目するのである。

本連載を通して、再三述べてきたように、ブランド理念浸透の基本は日々のマネジメントにある。つまり、役職者のマネジメントのあり方がブランド浸透度を左右している。ブランド浸透リーダーは、この「日々のマネジメントによってブランド理念を浸透させている具体的なお手本」である。ブランド浸透リーダーのマネジメントをつぶさに分析すれば、極めて具体的に実践的なブランド理念の浸透ノウハウが見つかる可能性が高い。もちろん他社の優れた取り組み事例も参考になるが、ブランドが組織固有のものであり、他ブランドと差別化する要素であることを踏まえると、自社のなかでブランド浸透ノウハウを生み出し、定着させるほうが望ましいだろう。

最後に、1つだけ留意点に触れておきたい。ブランド浸透度調査に限らず、社員意識調査は組織リーダーの成績表的な性格を持つため、調査結果が芳しくない組織のリーダーが糾弾されがちである。しかし、社員意識調査の結果を使ってリーダーを叱咤し始めると、やがて正直な回答が得られなくなる。ブランド浸透度調査において最も重視すべきは、「実態を正しく把握すること」である。社員意識調査のフィードバックには十分に配慮していただきたい。