

New

# 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1回 ● 人材はブランド価値の源泉

第1回	人材はブランド価値の源泉
第2回	
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。

### 1 ブランド価値を高める 人材マネジメントとは

筆者は組織・人事コンサルタントとして数多くの企業の人材マネジメントに携わっている。コンサルティングのテーマとして多いのは「成果主義人事の構築」「コンピテンシー強化」「組織再編（合併や分社）に伴う人事再編」などだが、近年増えてきているテーマの1つが「人材マネジメントによるブランド価値の向上」である。

国内ではデフレ経済に喘ぎ、海外ではグローバル企業との過酷な競争にさらされている日本企業にとって、「ブランド価値の向上」は重要なテーマだ。ブランド力の強化に取り組む企業では、ブランドはもはやマーケティング部門だけが考えるものではなく、“全社員で創るもの”と捉え、そのためのインフラとして人事分野での整備も進めている。

本連載では、コンサルティングの実例を交えながら、ブランド価値を高める人材マネジメントの取り組み方についてご紹介していきたい。

### 2 「ブランド」は 差別化戦略の鍵

そもそも、なぜ「ブランド」が重視されるのだろうか。

ブランドの語源は、自分の家畜を他の家畜と識別するために付けた焼印だといわれている。現代のビジネス社会では、ブランドは「顧客が自社と競合他社の製品とサービスを識別する要素」である。

企業の競争戦略は大きく「差別化戦略」と「コスト・リーダーシップ戦略」に分けて考えることができ、ブランドは差別化戦略において重要な鍵を握る存在である。特に、革新的技術での差別化が難しく、コモディティ化が進む製品やサービスにおいて、不毛な価格競争に陥ることなく利益を確保していくために「ブランド力」が大きな役割を果たす。

例えば、ホテル業界で有名なブランドに「リッツ・カールトン」がある。1997年に大阪で開業して以来（現在では東京や沖縄にもホテルを有する）、特にスタッフの優れたサービスが高く評価され、高い顧客満足度を維持し続けてお

り、数々の書籍でも「サービスの手本」と称されている。外資系高級ホテルの代名詞ともいえる存在である。ある雑誌が行った「いつか泊まりたい憧れのホテル」調査において、リッツ・カールトン大阪は、関西地区における同クラスの高級ホテルと比較して圧倒的に高い評価を得ている（週刊ダイヤモンド2012年8月25日号）。つまり、リッツ・カールトン大阪は、極めて優れたサービスゆえに高い知名度を得ていると同時に、「憧れのホテル」として顧客から高い価値を認められており（高くても泊ってみたいと思われている）、競争の激しい都市部で顧客がホテルを選択する場面において圧倒的に優位な立場にある。

### 3 「人材」こそが ブランド価値を左右する

ブランド価値を生み出すのは人材である。

例に挙げたリッツ・カールトン大阪では「スタッフの対応の素晴らしさ」がブランド価値の大きな要素を占めている。サービス業に限らず、製造業であっても創造的な特徴を備えた製品を生み出すのは人材である。例えばソニーは、商品開発で常に「ソニーらしさ」

を求められている。スティーブ・ジョブズ亡き後のアップルが「アップルらしい」製品を生み出し続けることができるか否かに注目が集まっているのも、ブランド価値の源泉が人材であることの証左であると考えられる。

では、人材はどのようにしてブランドの価値を高めることができるのか。特に重要な3つのポイントに絞って解説する。

## 4 ブランド価値の源泉 3つのポイント

### (1) 創造性

ブランドとは「顧客が自社と競合他社の製品とサービスを識別する要素」であるから、人材には、競合他社に対する差別的優位性を備えた付加価値を生み出すことが求められる。しかし、どんな革新的な製品やサービスも模倣されるものであり、顧客がブランドのファンであり続けるためには、企業は継続的にブランド価値を創造していかなければならない。

創造性が求められるのは、製品開発に携わる人材だけではない。例えば、生活用品を製造・販売している欧州の老舗高級ブランドでは、毎年発表される新商品の魅力を店頭でいかにして伝えるか（話法や演出方法など）を、各ショップの販売員たちが考え工夫している。生活用品といえども高級ブランドの製品は必需品ではないた

め、ブランド価値を効果的に伝えられなければ売れない。新商品のプロモーションを通じて一人ひとりの販売員が常に創意工夫していくことが、顧客を飽きさせることなく商品を購入し続けてもらうことに繋がっている。

### (2) 信頼

顧客はブランドに対して、平均レベル以上の品質や効能を期待している。その期待に応え続けることで、顧客はブランドを信頼し、ロイヤリティを抱く（ブランドのファンになる）。信頼を築くには時間がかかるが、信頼が崩れるのは一瞬である。ブランドに携わる人材には、これまでに積み重ねられてきた信頼を大切に、顧客の信頼に応える判断や行動が求められている。

ある高級車ブランドでは「1人ひとりがブランドの代表へ」という考え方を人材育成の根底に据えている。自動車の製造において組織力（チームワーク）が重要であることはいうまでもないが、販売においても、営業マンごとに対応が異なるようではブランドとしての信頼を得ることはできないため、店舗（組織）の品質管理が重視される。同社では、ブランドに携わる人材全員が、“自分の仕事”がブランド価値に影響を与えていることを自覚し、ブランドの一員として顧客からの信頼に応えるよ

うな判断・行動を行っているかどうか”という観点で評価され、フィードバックを受けている。

### (3) 共通の価値観

ブランドとして創造性をカタチに表し、組織的に信頼を積み重ね守っていくためには、そのブランドの下で働く人々に共通の価値観が求められる。その価値観はブランドを特徴づける要因であり、言い換えれば「〇〇らしさ」の源泉ということになる。

人の価値観を変えることは容易ではないため、近い価値観を持った人材を採用時に見極めることがポイントになる。特に事業の拡大局面では、大量採用を行うため、価値観がバラバラになりやすい。価値観という見えにくい要素を見極める術が人事には求められる。

また、採用時に見極め以上に重要なことが「ブランドを好きになってもらう」マネジメントである。マーケットに向けてブランド浸透施策（宣伝等）を行うのは当たり前だが、インナー（社員）に対するブランド浸透施策も同様に重要である。マネジャーには、新入社員をブランドのファンにさせる能力が不可欠となる。

\* \* \*

今回は、「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価値を高める人事の体系について解説する。

# 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

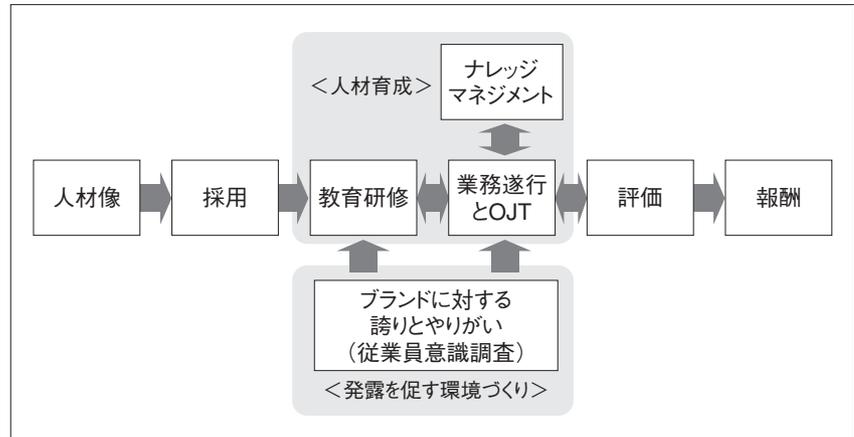
人材像の整理にはいろいろなやり方があるが、「知識・技能」「能力・資質」「価値観」という3つの次元に分けてみると考えやすい(図表2)。

「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。

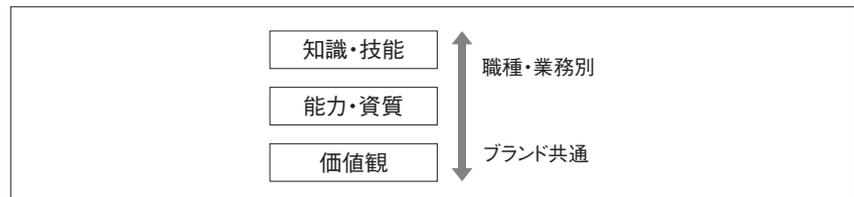
「能力・資質」とは、主に思考力とコミュニケーション力を指す。ブランド価値を高めるような思考プロセス(ものの考え方)やコミュニケーションのあり方を構造的に整理し、要件として具体化する。先に紹介した「慮る力」はこの「能力・資質」に該当するが、教育研修などで高めることが難しい力であり、より「資質」に近い要件と考えられる。

「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。

# 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3回 ● ブランド価値を高める「採用」

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	
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。

今回は、設定した人材像を踏まえた人材の採用方法について解説する。「人材像に合致した人材を見極める」というのはブランドの有無にかかわらず当たり前のことであり、人材像の内容が異なれば、見極めの手法も異なる。従って、本稿では、一般的な採用プロセスや手法について述べるのではなく、ブランド価値の維持・向上という観点から採用時に重視すべきポイントを指摘したい。

### 1 ブランドへの コミットメントがあるか

ブランド価値を高めることができる人材は、ブランドに対して強いコミットメントを持っている。言い換えれば、そのブランドのファンであり、そのブランドで働くことに誇りを持っている。

ブランドへのコミットメントは、ブランドの思想や価値観を理解・尊重する姿勢の礎となり、ブランド価値を高めていくモチベーション（「こだわり」や「気迫」）の源泉となる。また、ブランドへのコミットメントは感情的・心情

的であり、評価や処遇といった外発的な刺激で高めることは難しい（公正な評価・処遇は、働く人のブランドに対する信頼感を高めるという観点で重要だが、評価・処遇によってそのブランドが好きになるということはない）。

すなわち、ブランドへのコミットメントの高い人材を採用することは、主に入社希望者の母集団形成の問題（採用マーケットにおいてブランドのファンを増やすこと）といえる。

### 2 「全員が採用担当者」という自覚を社内に

人は、いつブランドのファンになるのか。1つは自分がその製品やサービスを体験したとき。もう1つは評判を聞いたときである。

ある高級ブランドでは、来店客は、商品を購入してくれる「お客様」であると同時に、ブランドの良さを地域社会に伝え「将来のお客様」と「将来の社員」を育ててくれる存在であると認識している。そのため「顧客に接する社員全員が採用担当としての役割を担って

いる」との考えを、朝礼などで定期的に意識づけしている。また、店長は、社員たちが仕事に誇りを持ち、自分の仕事の価値を（直接的・間接的に）顧客に伝えられているか、常に注意を払っている。

このブランドでは、販売スタッフを募集すると、世間相場並みの処遇条件でも数十倍の応募がある。応募者の多くが、このブランドで働くことに「憧れ」を感じており、コミットメントが高い状態になっているのだ。もちろん、多くの応募者に対応する採用担当者の負担は大きい。採用担当者も新入社員が配属される店舗の店長も「多くの応募者の中から選りすぐったという事実が、新入社員の気を引き締め、ブランドに対するコミットメントをより強くしている」と口を揃える。

筆者は、長年このブランドの新規採用者の教育研修に携わっていて、ブランドに対するコミットメントの高さゆえの学習に対する食欲（積極性やこだわり）を強く感じている。

### 3 「憧れ」の先輩社員が 応募者を惹きつける

先の事例で取り上げたBtoC型と異なり、BtoB型の場合は、採

用マーケットでブランドのファンを育てることは容易ではない。なぜなら、応募者のほとんどは、顧客としてブランド価値を体験する機会がないからだ。

特に新卒採用の場面では、多くの学生が自社のブランドだけでなく、事業内容もよく分かっていない状況であろう。従って、新卒採用のプロセス（OB訪問、会社説明会、面接）が、自社ブランドを伝え、ブランドのファンをつくる場となる。その場合、学生に対しては、「ブランドで働く人への憧れ（自分もこの人のように仕事をしたいという感情）」を喚起することが有効である。要するに、「他社とは違う、魅力的な人」を説明会や面接に登場させるのである。

あるグローバル企業で、「なぜこのブランドを就職先として選んだのか」というヒアリングを新入社員に行ったところ、実に8割が「面接で会った〇〇さんは、他の会社の人とは違った。私も〇〇さんのように仕事がしてみたいと思った」という憧れを、入社理由に挙げた。実はこのブランドでは、1次面接には若手社員、2次面接にはエース級の人材を投入している。2次面接は、応募者の見極めを行うと同時に、ブランドの魅力をイキイキと語ることで有望な応募者のリテンションを図る重要な役割と位置づけられている。2次面接者には、ブランドの魅力を、

図表 人材要件の分類

人材要件	不可欠な要件	備えているとより望ましい要件
入社後に育成可能		
入社後に育成困難	採用で 徹底的に見極める	

迫力をもって具体的に語ることが求められ、それができる人材は、おのずとエース級となるようだ。

#### 4 採用時の要件を絞り込み、徹底的に見極める

当然ながらブランドへのコミットメントだけでなく、応募者が人材要件に合致した能力を備えているかという見極めも重要である。

それは「即戦力となるか」という意味ではない。そもそも、外部から採用した人材がいきなりブランド価値を発揮・体现できるようならば、それは差別化された付加価値の高いブランドとはいえない。独自のブランド価値を維持していくためには、人材の内部育成が必須である。従って、採用時には「自社のブランド価値を発揮・体现できるようになるか」というポテンシャルを見極めることになる。特に、採用後の教育では向上・修正の難しい「資質」に近い要件を見極めることが重要だ。

例えば、第1回で取り上げたりッツ・カールトンでは、サービスマインドやチームワークなどのヒューマンスキルを徹底的に見極め

ている。これらの要件は、リッツ・カールトンが提供するサービス品質の根源である一方、気質・性格的な影響も強く採用後の教育には限界がある。従って、採用時に徹底した見極めを行う。

見極めにはテスト等のツール活用も有効だが、最終的には「人が見て判断する」ことになる。ポイントは、複数の社員が同じ目線・基準で見ることである。そして、これが意外と難しい。面接官の目線・基準を揃えるためには、見極めるべき要件を絞り込むことが必要となるのだ。

まずは、自社で設定した人材要件を、図表のように4つに分類してみるとよい。そして、左下の象限（必要不可欠であり、育成困難な要件）を徹底して見極めるようにする。面接官の目線・基準を揃えるためには、もちろん、左下の象限だけでなく、自社の人材要件の分類全体を共有することが効果的である。

\* \*

今回は、ブランド価値を維持・向上させていくための人材育成のあり方について解説したい。

# 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4回 ● ブランド価値を高める「人材育成」

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	
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。

今回は、ブランド価値の維持・向上という観点から、採用時に重視すべきポイントを解説した。採用時には、教育では向上や修正が難しい、いわゆる「資質」に近い要件の見極めが重要だと述べた。今回は、採用後の「人材育成」について解説する。

### 1 ブランド理念を確認し 合える「場」が必要

人材育成は、その方法から「OffJT(研修)」「OJT」「自己啓発」の3つの観点で考えることが一般的だが、ブランド価値の維持・向上という視点に立つと、加えて「組織のメンバー全員でブランドの理念を確認し合える『場』づくり」が必要となる(図表)。

差別的優位性を備えた高付加価値ブランドを築くためには、志の高いブランド理念が必要だ。しかし、ブランド理念の志が高いほど、その理念の実現は容易ではない。そのため、日々の業務でブランド理念と現実のギャップを感じる場面が多くなる。

例えば、最高水準の接客を謳っ

ているあるブランド(小売業)の現場では、「丁寧な接客」と「販売効率」のバランスを常に悩んでいる。来店客数は不確定であり、常に十分な人数の店舗スタッフを待機させておくことは不可能だ。そのような状況で、スタッフのキャパシティを超える数の来店があったときに最高水準の接客をどう行うのか。スタッフはどのように考え、行動するのだろうか。

#### ■スタッフAの考え方:

「来店客が少なければ最高の接客ができるけれど、来店客が多いときはできなくても仕方がない。実際には来店客全員が購入するわけではない。来店客の購買意欲を見極めて、購入しそうなお客様を重点的に接客すべきだと思う」

#### ■スタッフBの考え方:

「来店客全員がそのときに購入するわけではないけれど、来店時の接客の好印象がきっかけとなって、将来の顧客になってくれる可能性はある。また、私たちのブランドの良さを宣伝してくれるかもしれない。来店客が多いときでも接客水準をできるだけ低下させな

いように、例えば、入口に受付スタッフを立てて、必ずご用件を確認できるようにするとか……」

ブランド理念(最高水準の接客)からするとスタッフBのように考え、知恵を絞ってほしいところである。しかし、現実にはスタッフAのように考え、行動してしまうケースは少なくない。また、皮肉にも個人別販売実績が優れているのは、どちらかというスタッフAのタイプが多かったりする。

よくあるように、このブランドでも定期的に集合研修を行ってブランド理念を教え込んでいるが、実際にはなかなか徹底されない。なぜなら、ブランド理念に沿った判断や行動は“大変(面倒)”であり、“自分1人が頑張っても実現できない”と感じるからだ。ブランド理念を理解していないのではなく、理解した上でブランド理念に沿った判断・行動を諦めているのである。

ただ店舗のなかには、ブランド理念に沿った判断・行動が徹底されているところもある。その1つが「朝礼」を非常に重視する店長がいる店舗だ。店長曰く「朝礼では、ブランド理念を確認するだけでなく、実際に店舗で発生した『理念に沿った判断や行動が難し

い場合』を題材に、どうすべきかを全員で考えさせる」のだそうだ。

実は、この朝礼には3つの優れた人材育成機能がある。1つ目は、店長がリーダーシップを発揮して「易きに流れる」ことを防ぐ（“大変・面倒”から逃げない）こと。2つ目は、全員の知恵を引き出して結集させること。3つ目は、全員で考え方を確認・共有することで牽制機能（お互いを律し合う）を働かせることである。

ブランド理念を解説する冊子を作ったり、ブランドを学ぶ研修も重要だ。しかし、「職場におけるブランド理念の確認の場」がなければ、ブランド理念に沿った判断や行動は定着せず、人材育成の効果をあげることはできない。

## 2 「ブランドの価値」を上司が語るができるか

先に挙げたブランドの事例では、上司が「職場におけるブランド理念の確認の場」を活用してブランド理念に沿った判断・行動を徹底させている様子を紹介した。しかし、当然ながら、職場の上司に「ブランドの価値を高める方向に部下を導くスキル」がなければ、「場」だけがあっても意味はない。

筆者は先日、ある保険会社（C社）で入社3～5年目の社員を対象とする研修を行った。その際「自社の保険に加入しているか？」と質問してみたところ、手を挙げ

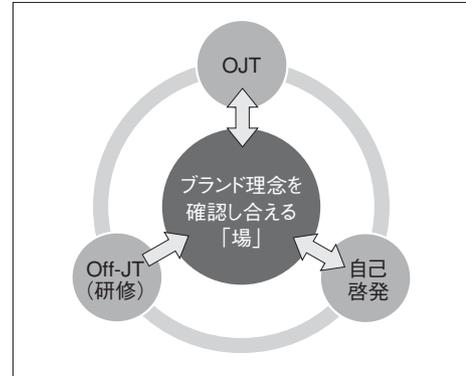
たのは約半数にとどまった。自社の保険に加入しない理由を尋ねてみると、最も多かったのが「他社と比べて高いから」であった。保険業界は規制緩和によりインターネット專業のような低価格の保険会社が多数参入している。そのような環境

変化のなかで、C社は、親身な説明・フォロー、高い信用力といったブランドイメージを活かそうとしている。しかし、そのようなブランド戦略が浸透せず、社員でさえも自社ブランドの付加価値をよく理解していないのが実情なのだ。その背景には、上司（主に課長クラス）のマネジメントスキル教育のあり方が関係している。C社では業績管理や効率的な業務運営に関するマネジメント研修は充実しているが、「自社ブランドの付加価値をいかに高めるか」という観点での研修はなかった。従って、若手社員が日常業務を通じて「自社ブランドの価値」を意識・理解する機会がほとんどないのが実情だ。

## 3 ブランド理念を日常業務に結びつける

そもそも「ブランド」は消費者の頭のなかに認識（イメージ）されるものであり、具体的なカタチで見せることが難しい。言語化され

図表 人材育成の体系



たブランド理念は、抽象的・観念的にならざるをえない。ブランド理念を個々の業務に落とし込んで解釈できなければ、今回紹介した事例のように、ブランドの価値を常に意識させ、向上に向けた知恵や努力を引き出すことはできない。

ブランド価値を高める人材育成の第一ステップは、管理職が「ブランド理念を日常業務に結びつける」スキルを備えることである。このステップを踏まずに、ブランドに関する様々な研修を行っても、十分な効果は得られないし、効果も長続きしない。これからブランド価値向上に向けた人材育成施策を検討しようとしている企業では、まず「管理職がブランド理念を日常業務に結びつけて解釈するスキルを備えているか」を確認するところから始めてみたらどうだろうか。

\* \*

今回は、ブランド価値を維持・向上していくための人事評価や処遇のあり方について解説したい。

# 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5回 ● ブランド価値を高める「評価とインセンティブ」

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	

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、人事評価とインセンティブ（報酬）の考え方について解説する。評価とインセンティブは、ブランド理念の実現に向けて人材を方向づけ、指導し、動機づけるうえで重要な仕組みである。連載第1回でブランド価値の源泉として解説した「創造性」「信頼」「共通の価値観」を維持・強化していくという観点から考えてみよう。

### 1 評価とインセンティブで「創造性」を喚起する

まず、ブランド価値を高めるような創造性の発揮を的確に評価し、適切なインセンティブを付与する仕組みが必要である。

創造性の発揮を的確に評価する前提として、ブランドに携わる人々の職種やポジション毎に「役割定義」や「ジョブディスクリプション」が、ブランド価値向上の観点から具体的に定義されていなければならない。例えば、商品開発担当者の役割は「ブランド理念に沿った付加価値の高い商品・サービスを生み出し、市場に送り出すこと」であり、その評価では、

売上高やシェアといった観点だけでなく「商品やサービスがマーケットにおいてブランドイメージを高めたか」という観点が必要である。また、顧客接点である営業担当者の役割は「商品・サービスの販売を通じて顧客にブランド価値を伝え、ブランドのファンを増やすこと」であり、その評価も、売上高に加えて「ブランド価値を的確に伝えるような工夫によって、新たなブランドのファンを開拓したか」という観点が必要である。

具体的な事例を紹介しよう。インテリアの海外高級ブランドを販売するA社では、販売スタッフの「商品説明の工夫」をコンテスト形式で発掘し、表彰している。この商品説明の工夫とは、商品ディスプレイ、商品説明のストーリー、デモンストレーションなどが一体となった「ブランド価値の伝え方の工夫」と定義されており、各店舗の店長が会議の場で定期的に表示することになっている。優れた「ブランド価値の伝え方」を創造して表彰対象となった販売スタッフは、人事評価で加点され、昇給

や賞与に反映される。しかし、それ以上に効果的なのは、表彰対象の販売スタッフには、ブランドの母国（欧州）への研修派遣の機会（ブランドの原点を体験する機会）が与えられることだ。

創造性を発揮しようと自ら努力する人材に、創造性を刺激するような研修をインセンティブとして与えるというA社の考え方は、「ブランド理念に沿った創造性の発揮を喚起する」という目的にピッタリと整合している。

### 2 ルール遵守を促し「信頼」を構築する

次に、ブランドの「信頼」を守っていくために「ブランドのルールに沿った働き方をしてきたか」を評価する仕組みが必要である。この場合は、原則として減点評価である。

ブランドの信頼は多くの人々の努力によって築かれ、蓄積されている。先輩たちが築いてきたブランドの信頼を守り、次世代に引き継いでいくために、ブランドには多くの「ルール（規則や行動指針）」が定められている。例えば、本連載で何度も取り上げているリッツ・カールトン大阪では、スタッフは、顧客に対してだけでな

く同僚に対しても紳士淑女として振る舞うことが求められる。

売上や利益といった成果を重視するあまり、ブランドのルールが疎かになれば、短期的な利益と引き換えに、長年にわたって築いてきたブランドの信頼を棄損してしまう危険がある。現在の売上・利益は「長年にわたって築いてきたブランドの信頼」の上に成り立っているのであり、その信頼を棄損する行為は、将来の売上や利益を消滅させることと同じである。

従って、ブランドのルールを評価基準に反映させるだけでなく、「ブランドは多くの人々と一緒に創るものである」という認識を持たせることが重要だ。

あるアパレルブランドB社では、店舗の品質基準（清掃状況、商品陳列基準、接客態度等）を細かく定め、定期的に店頭品質調査を実施している。その調査結果は、店長だけでなく、店舗スタッフ全員の人事評価と賞与に反映される。つまり、ブランドの品質基準を維持するために、店舗で働くスタッフ全員で協力することを強く求めているのだ。B社では、店舗の品質基準に沿ってスタッフ同士が互いに指摘し合うことが当たり前であり、「自分はブランドのルールを守っているけど、他の人は知らない」という意識はほとんどない。B社は、評価とインセンティブの工夫によって、ブランドの

信頼を維持していくために必要な「お互いを律し合う意識」を醸成しているのだ。

### 3 評価のフィードバックで「共通の価値観」を育む

最後に、評価の運用（例えばフィードバック等）を通じて、ブランド理念の確認が定期的に行われるようにする必要がある。特に大事なポイントは、評価者が評価基準の意味をしっかりと説明できるようにすることだ。

ある輸入高級ブランドを販売するC社では、新任店長に「評価フィードバックトレーニング」の受講が義務づけられている。C社は販売業であり、売上・利益目標の達成は店長の重要なミッションである。また、個々の営業スタッフ毎に売上や利益の金額が管理されており、日々のコミュニケーションは、どうしても数字に偏りがちとなる。そこで、ブランド理念に沿った行動を評価基準として設定し、その実践度を半年に1度振り返るようにしている。

C社が重視しているのは、店長とスタッフがブランド理念に沿った行動の実践状況について話し合う機会を作ることだ。その機会に、店長は「なぜブランド理念に沿った行動が必要なのか」「どの行動が不足しているのか、それはなぜか」「どうやったら改善できるか」を1人ひとりのスタッフに対して

具体的に説明するよう求められている。そのために、評価フィードバックトレーニングを義務づけているのだ。トレーニングでは、「ブランド理念に沿った行動が評価基準に設定されている理由」を具体的に解説する練習に多くの時間が割かれている。店長は、1つひとつの評価基準の重要性を、自店舗の顧客特性や競合環境などを踏まえながら自分の言葉で解説できるよう求められる。

長年このトレーニングの講師を務めている筆者は、もう1つの効果を感じている。それは、各店長が「ブランド理念が反映された評価基準を解釈して自分の言葉で説明する」という練習を通じて、店長同士が自然と「ブランド理念の本質は何か」を議論し、ブランド理念を守っていく重要性を共有できることにある。ブランド理念は概念的・抽象的なものだが、具体的な評価基準と結び付けて考えることで本質の理解につながり、店長同士で説明し合うことで価値観の共有効果をもたらしている。

\* \* \*

ブランド理念をそのまま評価基準に組み込み、報酬を変動させるだけではブランド価値の維持・向上は難しい。評価とインセンティブという仕掛けによって、ブランド理念について真剣に考え、共有するような場面が日常的に発生するよう、総合的な工夫が重要だ。

# 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か。

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。