

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そうだ。

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。