

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

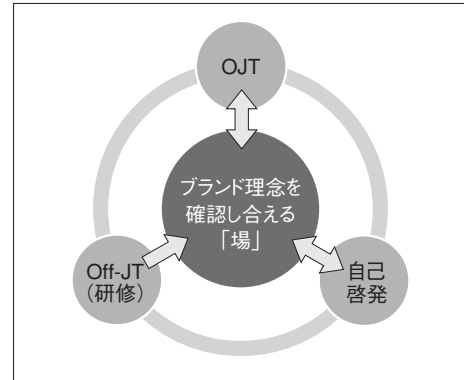
たのは約半数にとどまらなかった。自社の保険に加入しない理由を尋ねてみると、最も多かったのが「他社と比べて高いから」であった。保険業界は規制緩和によりインターネット專業のような低価格の保険会社が多数参入している。そのような環境

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。

* *

次回は、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。