

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。