



ManpowerGroup™
Solutions

#信頼する:優れた
企業ブランドに
大切な要素





従業員にとって魅力的な価値（EVP）の強化

現代の経営者は企業ブランド（企業の魅力度）が、優秀な人材の採用ⁱ、従業員のエンゲージメントⁱⁱ、「従業員から選ばれる企業」としての企業評判の確立ⁱⁱⁱに役立つことを認識しています。企業各社は、ソーシャルメディアへの投資、従業員イベント、採用希望者とのポジティブな企業体

験の創出、会社ウェブサイトなどを通じた、EVP（Employer Value Proposition=従業員にとって魅力的な価値）の強化や、従業員・採用希望者のEVPに対する意識向上^{iv}のための戦略に関わる増資に取り組んでいます。

信頼関係の重要性を見落とさない

EVP を重視する傾向が高まるなか、非常に重大なポイントが見落とされています。それは信頼関係です。これは従業員の職場環境を形成する、多種多様な経営上の優先順位や、企業規則や手順などで表面化し、従業員が企業ブランドを発信する際に最も顕著に表れます。企業の実態について信憑性のある情報を発信できるのは従業員¹と示唆する調査結果があることから、信頼性の欠如は深刻な問題となります。

対話を始める

現代の企業が抱える問題は、従業員が社外向けの情報発信を行うことに消極的であることです。不正確な情報や機密情報漏洩のリスク、企業の評判に悪影響を及ぼしうる事態に対して、会社側が不安感を抱くのは当然でしょう。責任感の欠如または誤った情報に基づく従業員一人の行動が、メディア・クライシスを招く可能性もあります。その結果、双方向ではなく、一方向のみの企業ブランドに関わる対話が選択される傾向にあるのです。

コミュニケーション

規制の有無を問わず、従業員や採用希望者は善意から会社情報の共有を行っています。個人のネットワーク上での情報交換のみならず、Get Rated!、Vault、Glassdoorなどのサイトから匿名で意見を発信する傾向も高まっています。

ソーシャルメディア

従業員がいつ・どこで・どの情報を発信するかを規制することで、多くの企業がリスク管理を行っています。最も一般的なアプローチは、ソーシャルメディアの大半または一部の利用禁止です。企業が担う重大な責任や株主の期待を鑑み、これは賢明な対応策のように思えるかもしれません。

従業員のパワー

しかし、この時代遅れのブランド管理モデルでは、会社の最も有益な資産、人材を有効活用することができません。信頼関係を醸成する環境構築に取り組むことで、ポジティブかつ生産的な職場作りが実現します。これが組織的な EVP 推進を促す好循環となるのです。さらに信頼関係は、従業員と採用希望者をパワフルなブランド大使に変化させる基盤ともなります。

この比較的新しい動向から生まれた疑問点

1. 信頼関係が見落とされてきた原因は？
2. 経営者は従業員にブランドを託すことは可能か？
3. ブランドの保護および推進に向け、従業員のパワーを活用する方法は？
4. 従業員の声を最大限に活用している会社からの教訓は？

¹ EVPおよび信頼関係に関する知見をご提供いただきましたルーシー・アダムス氏（Firehouse代表取締役／Disruptive HR創設者／BBC前人事ディレクター）およびエレーン・オーラー氏（Talent Function創設者兼CEO）に感謝の意を表します。

事実、現在・過去の従業員および採用希望者は、極めて公然と企業に関する情報交換を行っています。こうした行為を否定的に捉えて禁止することもできますが、別の選択肢もあります。以前にも増して、「選ばれる企業」としてのブランド強化を図り、従業員と採用希望者の結束力を有効利用する機会を拡大することです。こうしたブランド大使は EVP の牽引力となる可能性を秘めています。

風評リスク対策が信頼低下を招く理由

会社に対する悪評は、株価^{vi}および株式リスク^{vii}から法人税の側面^{viii}まで深刻な影響を及ぼします。悪評が人材に及ぼす影響は重大で、調査対象者の約3割が、評判の悪い会社では働きたくないと回答しています。それでも志願する人は、男性の場合53%、女性の場合60%の昇給を要求するとの調査報告もあります^{ix}。特に上場企業や規制の厳しい業界では、以前にも増して重大な風評リスクに直面しており、会社のたった1つのミスが深刻なメディア・クライシスを招く可能性もあります。一人の反抗的な従業員が、ブランド評価に重大なダメージを及ぼすことができるのです。

経営者は、最悪のシナリオに備えた対策を構築することで、可能な限りのリスク軽減に努めてきました²。これは会社のブランドを従業員に託すことからは懸け離れた姿勢です。例えば、福利厚生、休

暇、日常業務の管理、職場における個人的なソーシャルメディアの利用制限といった面で、多くの企業が厳しい管理体制を備えています。こうした広範なリスク管理が経営者に安堵感を与えていることを理解するのは容易でしょう。

その反面、このような方針が従業員の企業体験に直接的な影響を及ぼしています。従業員が受け取るメッセージ、そして従業員と採用希望者の対話を通じて企業文化として顕在化するの、経営者の従業員に対する不信感、信頼感のなさです。

買い手市場では、不信感に根付いた会社規則にも、従業員が寛容な姿勢を示す傾向にあります。これこそ現在まで、EVPにおける信頼関係という要素が見落とされてきた理由に他ならないのです。多くの企業が世界金融危機を背景に信頼構築の対応を遅らせました。雇

用の需要が供給を上回っていたため、企業が誤って安心感を抱き、従業員や採用希望者の企業体験に目を向けようとしなかったのです。

金融危機から回復の途にある国々の雇用主は、職場環境やその情報共有の手法について、従業員が更なる自由を求めていることに気づき始めています。金融危機への対応を続けるEU諸国には、まだ時間的余裕があるでしょうが、今まさにEVPを通じた革新を推し進めている企業は長期的に優位な立場にあると言えます。

² 積極的に情報発信する従業員に、法律が味方するケースもあります。かつて、ある米国大手企業が従業員による会社情報の発信を一切禁止する規則を導入していました。しかし、一連の判決の中で裁判所は、従業員の電子媒体上での表現が多様な状況下で保護されるとの見解を示し、従業員の復職と該当規則の変更を命じました。（ニューヨーク・タイムズ2013年1月22日掲載）



信頼する企業から学べること



世界金融危機の最中、多くの企業は EVP 投資を行う必要がありませんでした。失業率と求職者の増大で、EVP 投資を控えるのが一般的となっていたのです。

一方で、金融危機の影響をさほど受けなかった企業、またはトップクラスの技術者を求める企業は、競争力を高めるために先進的な対応策を展開する必要がありました。そこで一部の企業が導入したのが EVP です。

その好例はNetflix社です。同社では「大多数が正しい判断を下す」という前提に基づいたアプローチが採用されています。その結果、従業員は必要なだけ休暇を取るよう奨励されていたり、経費に関する規則には会社の最善の利益を考えて行動するように、としか定められていません。同社では規則の文言よりも、優れた人材の採用を重視しているのです。前人事担当者はこう語っています。「正しい行動を取る従業員は全体の97%。大半の企業は、残り3%の従業員が犯すかもしれない問題に対処するために、人事規則の作成と執行に膨大な時間と資金を費やしているのです。しかし同社では、こうした人材を最初から採用しないことに注力しています。そして、もし採用に過ちがあったと確認されれば該当者は解雇します」¹

さらに同社では、従業員による幅広いソーシャルメディアの利用を奨励しています。CEOのリード・ハスティングス氏は、先ごろ、このアプローチについて次のように語っています。「従業員に対する根本的な持論は、(社外向けのコミュニケーションに関する)自由と責任です・・・従業員の行動の自由を拡大しつつ、それに伴う責任を教育しています」² 従業員の表現の自由を認めつつも、伝達する情報のトーン、内容、全体的な見た目に関する研修が提供されています。これはハスティング氏が公認する「エラーに対して寛容」というアプローチです。

NETFLIX

Netflix社は、EVP投資の優れた事例を提供しています。

¹ バティ・マコード (2014年1月) 「Netflix社の人事再構築 (How Netflix Reinvented HR)」
ハーバード・ビジネス・レビュー <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr>

² 米放送管理委員会 (2013年12月18日) <http://youtu.be/XyZCF95vcYk>

従業員にとって魅力的な価値の現状： 改善できる余地

従業員の4分の3が「自分の会社はソーシャルメディアを活用した企業ブランドの魅力促進活動を実施していない」と指摘しています^x。顕著な調査結果として、142カ国にわたる労働者のうち「職場でやりがいを感じる」と答えたのは全体のわずか13%で、調査対象者の半数が「自分の業務が会社の使命と何ら関連しておらず、重要性や意義を感じない」と答えています^{xi}。

当然のことながら、信頼は双方向の関係です。EVPの重要性に対する意識の向上や、EVP投資の高まりにも関わらず、米国の労働者で「自分の雇用主は従業員に対してオープンかつ誠実だ」と感じているのは全体の半数のみで、4分の1は「雇用主をまったく信頼できない」と答えています^{xii}。経営者に対する信頼感は、従業員の定着や満足度に重大な影響を及ぼします。離職を考えている従業員で、「会社のリーダーに強い信頼を寄せている」と答えた人はわずか27%、という国際調査の結果もあります^{xiii}。

上記はすべて、強力な企業文化を構築する重要性を物語っています。トップダウンで取り組むのが賢明という意見もあるでしょうが、ボトムアップで構築できることでもあります。

経営者は、効果的な社内コミュニケーションおよび従業員エンゲージメントプログラム（会社使命と関連付けて従業員が自身の業務を共有することが可能なしくみ）の構築を優先する必要があります。従業員が携わる仕事に対する誇りを伝え、従業員や企業使命を重視しているという姿勢を見せることが、卓越した企業文化の構築およびEVP改善に不可欠です。これが実現すれば、同情報の発信者を経営者に限定する必要はありません。従業員や採用希望者による発信は信頼性が高いため、経営者の発言や行動の信頼性を証明することができます。

マーケティング部や人事部が伝えたいメッセージを反映した文章力あるEVPを作成することは容易です。しかし、EVPの真の価値は、いかに定義するかではなく、いかに実行に移され、従業員や採用希望者に受け入れられているか、なのです。

▶ 企業体験の重要性^{xxx}

>200%

ソーシャルメディアで
自らの体験を情報共有する
傾向の増加率（2012年以降）

83%

親しい人とポジティブな
体験を共有

51%

ソーシャルメディアで
ポジティブな体験を
共有

66%

友人や同僚と
ネガティブな体験を共有

34%

不愉快な体験を
オンラインに投稿

「EVP は、ブランドの誓い、特性、価値、行動であると同時に、そのブランドとの関係性でもあります。これは一般的には認識されていません。通常、社内コミュニケーションやソーシャルメディアには、信頼ではなく懸念に基づいたアプローチが採用されています。懸念に基づいた関係が多すぎるのです」

ルーシー・アダムス

FIREHOUSE 代表取締役 / DISRUPTIVE HR 創設者 /
BBC 前人事ディレクター

採用希望者が注目するオンライン EVP 戦略

雇用主の大半（10人に9人）が採用希望者のプロフィールをソーシャルメディアで確認しており^{xiv}、その半数がオンラインに投稿された内容に基づき採用希望者の不採用を決定しています^{xv}。一方で、企業のオンライン上のプロフィールを見て、関心を失う求職者はどのくらいいるのでしょうか？その回答に驚く人もいるかもしれません。

求職者の78%が、現在または過去の従業員による企業評価が就職先選びに影響を及ぼすと答えています^{xvi}。Glassdoor ユーザーの約半数は、少なくとも3つ星が付いている企業でないと、求人への応募は一切考慮しないと答えています^{xvii}。

自分が働く会社について多様な通信方法で情報発信している従業員が増えている、という調査結果もあります。アンケートによると、英国では従業員の40%が、ソーシャルメディアで上司の批判をしたことがあると答えています^{xviii}。

こうした傾向は現従業員に限定したものではありません。NPO 団体の調査「Talent Board's Candidate Experience Benchmark（タレントボードによる採用希望者の企業体験に対する評価）」によると、採用希望者の83%がポジティブな企業体験を親しい人と共有し、51%がポジティブな体験をソーシャルメディアで共有すると答えています。また、友人や同僚とネガティブな体験を共有すると答えたのは66%、オンラインで不愉快な体験を共有すると答えたのは34%でした。体験の良し悪しを問わず、ソーシャルメディアで情報共有する傾向は2012年から2倍以上となっています^{xix}。

またミレニアル世代を対象とした調査によると、同世代の圧倒的多数が、消費者の立場で好印象を抱ける企業で働きたいと考えています^{xx}。さらに、調査対象者の半数以上が、業務用の個人アカウントを利用して職場体験の情報共有を行っていることが明らかになっています^{xxi}。

情報共有の場所・時・方法を制限する企業規則の有無を問わず、従業員や採用希望者は企業についてのコミュニケーションをし続けるでしょう。匿名または実名で情報共有を行うプラットフォームがすでに存在しており、こうした声に耳を傾ける人が多数いるのです。



不十分な EVP が招く大損失



採用の可否を問わず、採用希望者がポジティブまたはネガティブな企業体験を他者と共有する傾向が高まっています。このうち影響力が強いのはネガティブな体験の方で、心理学では「否定的な先入観（ネガティブ・バイアス）」と呼ばれています。人間はポジティブな体験よりもネガティブな体験に強く反応し、より明瞭に記憶・回想する傾向にあるのです。

求職者の4分の1以上が、採用プロセスで不愉快な体験をしたと回答しています。これが「自分を邪険に扱った会社の製品は購入したくない」という思考に結びつくのはとても自然なことと言えます。求人応募に返答しなかった会社の製品やサービスの購入には消極的になる、と考える求職者が3分の1を占めるにも関わらず、求人応募の提出後に会社から返事がなかったとする求職者は全体の75%にも上ります¹。

この問題に対する懸念は経営者の間でも高まっており、Talent Board および Hire Right は先ごろ、「Candidate Resentment Calculator（採用希望者の反感算出法）」を考案しました。これは採用希望者の不愉快な体験に起因する会社の損失額を算出するものです。控え目な例として、中規模の小売業者を想定し、従業員は3,000人、年間採用者数は250人、ネガティブな体験をする採用希望者の率を8%とした場合、会社の損失額は約40万ドルとなります。



¹ CareerBuilder（2013年）調べ—前年度に各種方法で採用応募を行った求職者のうち、会社から返事を受けなかった割合は75%。 http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=2%2f20%2f2013&siteid=cbpr&sc_cmp1=cb_pr740_&id=pr740&ed=12%2f31%2f2013

メディアや消費者も注目

企業評価サイトの普及や影響が終息することはありません。むしろ、こうしたツールの数は増加を続けていくことでしょう。

例えば、ある報道機関は、Glassdoor の評価を利用して「アメリカで一番働きたくない会社」^{xxii} のランク付けを実施しています。結果に科学的根拠がないことは関係ありません。重要なのは、ニュースやインターネットを通じて、このランク付けが注目を集めていると

いうことです。しかし、これは朗報でもあります。Get Rated! の調べで発表された「ミレニアル世代が働きやすい会社」^{xxiii} も話題を集めています。

世界中で類似のウェブサイトが作成されています。Job Advisor (オーストラリア)、Rate My Employer (カナダ)、Kununu (ドイツ)、Job Beehive (インド)、Job Crowd (英国) などのサイトは、幅広い情報を備え、積極的に情報発信をする従業員や

求職者の視聴者ニーズに応えるプラットフォームとなっています。

このポイントは、会社の敵が無限に増殖しているということではありません。むしろ、その逆なのです。こうした新しいプラットフォームは、従業員など、ブランド大使のパワーを有効活用する機会を企業に与えてくれます。

「EVP イニシアチブの一環として、採用希望者にポジティブな体験を提供しようとする企業は、他社が見落としがちな事実気づいています。企業から尊重され親身な対応を受けた採用希望者は、その印象を個人または職務上のネットワークで話題にするのです。彼らは周囲にその企業の印象が良かったことを伝え、優良な顧客となってくれます。これは採用の可否に左右されません」

エレーン・オーラー氏 *Candidate Experience Awards* 会長・取締役員 / *Talent Function* CEO

優秀な人材を確保するには信頼することを重視

強固な EVP を構築するに当たり、企業が利用できるリソースは他にも数多くありますが、このプロセスで特に重要となるのは、信頼が果たす役割です。経営者は、従業員を信頼して情報発信を託していく必要があります。そのためには、まず会社が従業員に発信に適した材料を提供しなければなりません。EVP の信頼要素を上手く取り扱っている企業や産業の成功例が十分でない現状がありますが、次ページから現在のトレンドを参照してみてください。

注意を払いながら、積極的に行動する

従業員エンゲージメントを重視する企業は、第一段階として、ブランドがどこで注目されているかを把握し、これに真剣に対応しています。こうした先見の明がある企業は、オンラインの企業評価を現代の目安箱とみなし、最重要なステークホルダーとの関係性理解および強化機会と捉えているのです。新規または既存のソーシャルメディアや企業評価サイト（隙間産業のサイトを含む）を頻繁に確認して、その発言内容に注意を払い、共有されている情報が明らかとなったら、以下のような対応を講じています。

- **企業体験について発言する機会を従業員に与える：**従業員による企業評価に関する発言を推奨し、実行に移しやすいようオンライン上のリンクを提供します。さらに、ソーシャルメディアにおける企業情報の共有を推奨します。例えば、マンパワーグループUKでは、#RelationshipsMatter を立ち上げ、日常業務におけるソーシャルメディアの効果的な活用法に関する従業員研修を行っています。研修では、Twitter や Facebook で職場体験を共有する方法だけでなく、中核的な事業目標の推進においてソーシャルメディアを活用する方法を指導しています。ソーシャルメディアを通じて、現在の事業展開の情報発信を行うことが最終的な狙いです。

#Gamechangers では、問い合わせや必要に応じて支援の提供に対応しています。
- **返答する：**約 10 人に 7 人の求職者が、経営者や担当者が企業評価に反応すると、会社の印象が改善すると指摘しています^{xxiv}。不平・不満を否定するのは賢明ではありません。その代わりに、指摘された問題に対処し、正当であるなら、是正後のフォローアップを心掛けましょう。前向きな評価の場合、その意見を掘り下げて、企業がそれを重要視している理由を説明しましょう。
- **積極的に企業文化や職場環境に関する情報提供を行う：**求職者の 4 分の 3 以上が、応募先の企業が働きやすい職場環境である理由を知りたいと答えています。また、この情報は会社のウェブサイトだけでは把握できないとも指摘しています^{xxv}。
- **採用希望者を周囲にブランドを薦める支持者に変える：**採用希望者に、自身の体験を外部に発信するよう推奨し、企業評価を投稿できるリンクを提供します（オンライン応募サイトに組み込む形が良案）。さらに、採用プロセスに関する問い合わせ先として Twitter のハッシュタグを提供したり、会社を推薦するリンクを提供することも可能です。

自社に適した対応を見極める

各企業にはそれぞれのニーズがあります。そのため、自らの企業文化とマッチする人材が頻繁に利用するツールを見極めることが非常に重要となります。こうしたことから、卓越した EVP を展開する企業は、多様なソーシャルメディアに参加するリスクおよび利益をしっかりと理解することに尽力しています。例えば、機密性の高い情報を取り扱う企業にとって、従業員が Twitter で業務情報を開示することは有益ではありません。一方、ソフトウェア・エンジニアのチームは Stack Overflow サイトに時間を使うことで、多大な利益を得ることができます。

ソーシャルメディアに関する調査は、従業員が時間を費やすべきサイトや業務利益を期待できるプラットフォームの把握に役立ちます。

変化を創出する

大規模な変化を短期間で実現するのは、EVP にコミットする模範的なリーダーですら困難なことです。2万人の従業員と6万人の契約スタッフを抱える大企業 BBC は、優れたリーダーが少数のスタッフを率いている一部門を対象に、フレキシブルな休暇制度を試験的に導入しました。同部門に限定して有給休暇制度を撤廃し、必要な分だけ休暇を取るよう従業員に促したのです。その結果はというと、新制度を悪用しようとする従業員はおらず、実際の休暇申請数は減少しました。

同様に、ソーシャルメディアの利用規制を緩和した際には、プロフェッショナリズムを促進し、事業利益をもたらすネットワークを活用しました。当然の選択肢として、BBC（およびその他多くの企業）は LinkedIn の利用を開始しました。

休暇制度や特定のソーシャルメディアの方針を変えるべき、というのがここでの教訓ではありません。上記は、企業文化の信頼関係を再構築するため、企業が実施したほんの一例に過ぎません。従業員や採用希望者に対する EVP 強化を図るため、同等の影響力をもった別のソリューションを考案することも可能です。最終的に重要なのは、彼らが話題にできる理想の企業文化を作り出すことなのです。

信頼関係を重視



求職者の 10 人に 7 人が、経営者や担当者が企業評価に反応すると、その会社の印象が改善すると考えています。



求職者の 4 分の 3 以上が、応募先の企業が働きやすい職場環境である理由を知りたいと思っています。



ソーシャルメディアに関する調査は、従業員が時間を費やすべきサイトや業務利益を期待できるプラットフォームの把握に役立ちます。

企業規則は基準ではなく、例外を定める

EVP を推し進める企業は、基本的な規則は定めるべきですが、それは単純明快で目的のあるものでなければならないと言います。例えば、ソーシャルメディアに関する規則には、次のような内容を盛り込みます。

- 機密情報の共有に関する明確なガイドライン
- 従業員が会社を代表して発言して良い場合とその方法についての推奨事項
- 差別問題などの法的な留意点——これは当然ながら雇用主にとって極めて重要な領域であり、細心の注意を払うことが法律で強く求められている場合もあります。例えば、イギリスの2010年平等法では、雇用主は従業員が「雇用期間中に」行ったあらゆる行為の責任を負うと定められています。他に、いじめやハラスメントに関わる問題を扱った法律もあります。法的な懸念を引き起こしうる行動や、会社のEVPに悪影響を与える行動を規則で禁止することはできますし、そうすべきです。

その他の規則も、同様に分かりやすくできます。例えば、前述のネットフリックス社の休暇規則では、長期休暇については人事部に相談することと、一部の部署では四半期の初めと終わりの時期は財務報告があるため休暇取得を避けることだけを定めています。

現実的で必要な規則を定めれば、例外なく守られることが期待できます。

信頼関係を目指して

信頼関係から外れる行動は、会社側や従業員側の悪意によるものではありません。むしろ、情勢のめまぐるしい変化と増え続けるリスク要因にリーダーが迅速な対応の必要性を感じていることの表れです。リスク対策は、それが合理的であるかどうかに関わらず、標準的な対策となっています。ただ残念なことに、そのために従業員の発言力やそれがもたらす価値が犠牲になってしまっているのです。

しかし実際は、どんなにうまく組み立てられたトーキングポイント（論点）も、練り上げられたCEOのスピーチも、従業員や採用希望者による信頼できるポジティブな企業体験に勝ることはありません。EVPを重視する企業は——大部分の企業はそうですが——組織における信頼の役割について、また、信頼の欠如が最も影響力のあるブランド大使を黙らせてしまっていないかを真剣に考えなければなりません。

結局のところ、優れた経営者はこう自問するはずで、「喜んで話したくなる話題を社員に提供し、それを話す場を与えたらどうなるだろうか？」

実際に試して、確かめてください。信じられないことが起きるかもしれません。

EVPに関する信頼できる会話を促進するための10カ条



1.

ルールを守らない少数の不心得者ではなく、正しい行動をする**多数派のための設計**をしましょう。



2.

従業員を大人として扱きましょう。誰もがおのずと従う期待事項を定めましょう。



3.

規則は単純明快に。少ない方が、効果が高まります。



4.

透明性を確保し、誤りを認め、改善策を説明しましょう。



5.

従業員は**会社にとっての最善の利益を**考えていると想定しましょう。多くの場合はそれが事実です。



6.

企業評価に反応し、反応を強化しましょう。



7.

トークンポイントを用意しないこと。自分の言葉で話すように委ねられている従業員の話の方が信頼されます。



8.

従業員が公の場で会社の話をすることを（建設的な批判も含めて）**奨励**しましょう。

9.



できないと言われたときは、**さらに掘り下げて考え**ましょう。本当にリスクが利益を上回らない限り、妥協しないことです。



10.

勇気ある行動を。信頼関係を目指して果敢に行動を起こすリーダーは、新たな道を切り開きます。



参考文献

- ⁱ LinkedIn (2012年)「エンプロイヤー・ブランディングの現状：人材獲得の最新トピックに関するグローバルレポート」
LinkedIn. (2012). The State of Employer Branding: A global report on the hottest topic in talent acquisition
- ⁱⁱ Brandemix (2014年)「2014年エンプロイヤー・ブランディング調査結果」Brandemix. (2014). Employer Branding Survey Results, 2014.
<http://brandemix.com/presentation/2014-employer-branding-survey/>
- ⁱⁱⁱ Brandemix (2014年)「2014年エンプロイヤー・ブランディング調査結果」Brandemix. (2014). Employer Branding Survey Results, 2014.
<http://brandemix.com/presentation/2014-employer-branding-survey/>
- ^{iv} ミンチントン B 著 (2014年5月)「エンプロイヤー・ブランディングの世界的動向に関する調査報告書」エンプロイヤー・ブランド・インターナショナル
Minchington, B. (May 2014.) 2014 Employer Branding Global Trends Study Report. Employer Brand International.
- ^v 「2014年エデルマン・トラスト・バロメーター要約版」2014 Edelman Trust Barometer Executive Summary.
- ^{vi} キング B. G 及びスール S. A 著 (2007年)「制度外企業家という社会運動：抗議運動の株価リターンへの影響」アドミニストレイティブ・サイエンス・クォーターリー (52(3), 413-442)
King, B. G., & Soule, S. A. (2007). Social movements as extra-institutional entrepreneurs: The effect of protests on stock price returns. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 413-442.
- ^{vii} ヘンドリクス K. B 及びシンガル V. R 著 (2005年)「サプライチェーン破綻が企業の長期的株価実績と株式リスクに及ぼす影響の実証的分析」
プロダクション・アンド・オペレーションズ・マネジメント (14(1), 35-52)
Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2005). An empirical analysis of the effect of supply chain disruptions on long-run stock price performance and equity risk of the firm. *Production and Operations Management*, 14(1), 35-52.
- ^{viii} ダイレング, スコット及びフープス, ジェフリー L 及びワイルド, ジェイロン H 著「世論の圧力と企業の租税行動」(2014年7月29日) フィッシャー
経営大学院研究成果報告書 No. 2014-02-003 (SSRN で閲覧可)
Dyreg, Scott and Hoopes, Jeffrey L. and Wilde, Jaron H., Public Pressure and Corporate Tax Behavior (July 29, 2014). Fisher College of
Business Working Paper No. 2014-02-003. Available at SSRN:
<http://ssrn.com/abstract=2474346> または <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2474346>
- ^{ix} CR マガジン及びアレクサンダー・マン (2014年)「悪評のコスト：企業の世評が人材獲得に及ぼす影響」(2014年10月)
CR Magazine and Alexander Mann. (2014.) The Cost of a Bad Reputation: The Impacts of Corporate Reputation on Talent Acquisition, October
2014.
<http://employers.glassdoor.com/statistical-citations/>
- ^x http://www.nytimes.com/2014/06/01/opinion/sunday/why-you-hate-work.html?_r=3
- ^{xi} アメリカ心理学会 (2014年4月)「アメリカの職場に従業員の不信が蔓延」
American Psychological Association. (April 2014.) Employee Distrust is Pervasive in U.S. Workforce.
<http://www.apa.org/news/press/releases/2014/04/employee-distrust.aspx>
- ^{xii} デロイト (2012年9月)「タレント2020：従業員の視点から人材パラドックスを探る」
Deloitte. (September 2012.) Talent 2020: Surveying the Talent Paradox from the Employee Perspective.
- ^{xiii} ジョブバイト「2014年ソーシャル・リクルーティング調査」Jobvite. 2014 Social Recruiting Survey.
- ^{xiv} ハートリー D 著「『何やったんだ?!』ソーシャルメディア活動を根拠に採用希望者を除外する企業が増えている」(2014年6月30日) キャリアビルダー
Hartley, D. "You Did WHAT?! More Employers Eliminate Candidates Based on Social Media Activity." June 30, 2014. CareerBuilder.
<http://thehiringsite.careerbuilder.com/2014/06/30/eliminate-candidates-social-media-hiring/>
- ^{xv} <http://employers.glassdoor.com/statistical-citations/>
- ^{xvi} <http://new-talent-times.softwareadvice.com/how-job-seekers-use-glassdoor-0114/>
- ^{xvii} <http://www.mondaq.com/x/146072/Social+Media/The+Rise+Of+Social+Media+And+The+Impact+On+The+Employment+Relationship>
- ^{xviii} オーラー E (タレント・ボード) のインタビューより。タレント・ボードが「2014年採用希望者体験」のために実施した調査に言及 (2014年12月22日)。
Orler, E., Talent Board. Personal interview, citing research conducted for Candidate Experience 2014 by Talent Board. December 22, 2014.
- ^{xix} PWC (2011年)「働くミレニアル世代：職場の新しい形をつくる」PWC. (2011.) Millennials at Work: Reshaping the Workplace.
http://www.pwc.com/en_M1/m1/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf
- ^{xx} IBM ビジネス・バリュー研究所 (2015年)「神話、誇張、不愉快な真実：職場のミレニアル世代に潜む実話」
IBM Institute for Business Value. (2015.) Myths, exaggerations and uncomfortable truths The real story behind Millennials in the workplace.
<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/gb/en/gbe03637usen/GBE03637USEN.PDF>
- ^{xxi} <http://www.foxbusiness.com/personal-finance/2012/08/10/americas-worst-companies-to-work-for/>
- ^{xxii} <http://fortune.com/2014/05/15/10-great-workplaces-for-millennials/>
- ^{xxiii} <https://www.recruiter.com/i/glassdoor-study-job-candidates-drawn-to-brand-management/>
- ^{xxiv} <http://www.glassdoor.com/press/candidates-desire-isnt-readily-traditional-company-careers-sites>

マンパワーグループ・ソリューションについて

マンパワーグループ・ソリューションは、働く世界と市場に影響を与える動向を分析・予測する優れた能力を誇っています。スキルや人材が変容し、市場の優先事項が変化するなかで、世界の労働力についての最新の適切かつ正確な識見を得ることが、組織にとって極めて重要になっています。このことを念頭に、私たちはマクロ動向（人口動態、雇用、経済など）とそれが人材の持続可能性に及ぼしうる影響に関する知識の理解と共有に大きく投資しています。



ManpowerGroup[™]
Solutions

www.manpowergroupsolutions.com
©2015 ManpowerGroup Solutions. All Rights Reserved.