

〈論 文〉

価値提供理論に基づいた使用者ブランドの研究

— 上海日系企業における使用者ブランド分析

黄 維 徳 ・ 陳 欣

要旨

この論文は使用者ブランド理論に基づいて、使用者ブランドの価値提供モデルを提起し、使用者ブランドの社内確立についての新しい分析方法を提供する。筆者は使用者ブランドの価値は使用者が従業員に提供する価値によって決まるが、提供の価値量はそこから生じた利益とコストに関わると考えている。最後に、上海におけるいくつかの日系企業の従業員に聞き取り調査を行い、価値提供理論の角度から日系企業の上海の労働市場における使用者ブランドの現状について述べてみたい。

キーワード：使用者ブランド 内部マーケティング シグナル理論 価値提供 プロセスコスト 経営コスト

知的経済時代に入り、全世界で人材への需要が増えているので、世界中で人材を獲得することが日々厳しくなってきた。人材危機を起こす主な原因は科学技術の発達や、経済と社会への新しい要求が著しい一方、人的資源が時代の流れについてこれていないからである。

過去、企業は人材不足の対策として高い給料で優秀な人材を引き付けることが普通であった。同業界の平均水準より高い給料を提供することは人材を獲得するのに良い方法の一つかもしれないが、今日のような競争の激しい環境においてはこの方法はあまり良い方法とは言えない。その理由としては二つある。一つは給料を上げることは競争相手に真似されやすい、さらに、コストが大幅にアップする可能性も考えられる。もう一つは知的経済時代において、企業

が優秀な従業員を引き止めるために、高い給料はさまざまな要素の中の一つに過ぎない。

現在、人材の獲得、すなわち労働力市場での良い使用者ブランドの確立と維持のために多数の企業は長続きする方法を探し続けている。ブランドの概念は営業、マーケティングと経営戦略などの領域で重視され、多く応用されているようになってきたが、ようやく20世紀末から人々はブランドという概念が企業にとって世界中で人材の獲得にも役立つことに気づき始めた。

一 使用者ブランド理論

1.1 使用者ブランドの概念

ブランドの概念はマーケティング分野から生まれた。《マーケティング専門用語辞書》によると、ブランドとはある売り手の財やサービスを他の売り手のそれと異なるものであると認識させる名前・用語・デザイン・シンボル、およびその他の特徴を指す。使用者ブランドの概念はここから派生してきた。

使用者ブランドの概念は Ambler と Barrow (1996) が最初に提唱した。使用者ブランドは使用者が機能、経済、心理などの一連の利益を提供および確認するものである。それと同時に、使用者ブランドはそのほかのブランドと同様、品性と一定の地位を持ち、従って、使用者ブランドは潜在的な労働市場でよいイメージを作り出すことにまで及ぶと定義されている。これに基づいて、Ewing (1999) は使用者ブランドとはよりよい仕事環境を提供することだと考えた。

Will Ruch (2001) は使用者ブランドは“企業の現在と将来における従業員の心の中のイメー

ジと個性であり”，しかも，“有名なブランドが消費者に信用を生じさせ、受け入れさせ、さらに購買させるように、使用者ブランドも会社の従業員に誇りと満足を生じさせることができ、就職者にその企業についてより詳しく認知をさせることもできる。”としている。

Ann Zuo (2001) は使用者ブランドとは“会社イメージを人的資源市場において確立する”こととしている。そしてそれには外部ブランドと内部ブランドが含まれる。外部ブランドは就職者の心にその会社が最適な仕事場であるというイメージを築いて、その会社に入社したいという気分させることである。内部ブランドは従業員に向けられる。Ann Zuo は使用者ブランドはある意味で会社が従業員へ約束をすること、会社と従業員の関係だけではなく、会社が従業員と就職者にキャリアを提供することに現われるとしている。

1.2 使用者ブランドの作用

多くの学者が使用者ブランドの作用について説明しているが、主要なものを以下にまとめてみた。

まず、使用者ブランドの作用対象は企業の潜在のかつ現有の従業員である。良好な雇用ブランドを構築することによって、潜在的な従業員はこの企業をよく理解することができる。そして、従業員と企業の間でよりよい関係を築いて、企業の価値観を十分に従業員へ伝えられ、企業価値観の内部化を実現できる。

そして、使用者ブランドの構築の目的は企業が従業員の要求と組織目標の関係をうまく管理し、そして協調させることである。使用者ブランドの一定の地位の確保は企業の目標と従業員の要求の十分な了解とバランスに基づかねばならないので、常に調整が必要である。

最後に、使用者ブランドの効果としては製品ブランドと同じ商業的な目的を実現させ、よりよい人材を引き止めることができる。従業員を社のために努力させ、外部から多くの優秀な人材を吸収することもでき、これによる企業の持続的な発展にも貢献できる。企業にとっては使用者ブランドの構築は人材を中心とする戦略を

実行することに役を立つ、すなわち使用者ブランドは全社ブランドの一部分である。

二 使用者ブランドの内部要素分析

過去、使用者ブランドの実証研究は主に、使用者ブランドの影響力に集中してきた。その中では翰威特コンサルティング会社が最も有名であった。彼らは従業員の仕事熱中度と調和度が使用者ブランドを量る最も重要な要素だと考えている。仕事熱中度には学習発展の空間、報酬、組織文化、仕事任務、人間関係、指導力、生活品質などの七つの予測できる要素が含まれる；調和度は従業員、組織戦略および人的資源配分という三つの関係と対応している。実際の研究を除いて、如何により良く使用者ブランドの構築をするかについての多数の理論的研究において、学者たちがもっとも力を入れているのが人的資源管理の角度から、如何に管理モデルを通じて使用者ブランドを構築するかの研究である。

過去の研究によると、使用者ブランドの内部要素に対する研究は少なかった。実証あるいは理論的な研究にもかかわらず、外部行為の角度からの使用者ブランドの構築に関する研究が多かったが、より深く企業使用者ブランドの優劣さ、相違の原因と使用者ブランド上昇の障害などは研究されてこなかった。本論文では価値提供理論を参考にしながら使用者ブランドの内部要素を詳しく説明したいと思う。

2.1 価値提供理論を参考にする

顧客価値提供理論は米国のマーケティング学者 Philip Kotler から提出された。彼は消費者がアイデアを購入する時、製品とサービスの価値だけではなく、このサービスあるいは商品を手に入れるため、支払うべき対価を考えるはずであり、最終的な結果はその両者の差額が鍵を握っていると考えている。顧客価値提供は総顧客価値と総顧客コストの差額を指す。総顧客価値は顧客が製品とサービスから得た利益である。製品価値、サービス価値、人件費と企業イメージ価値が含まれる。総顧客コストは顧客が支出した部分である。その中には製品とサービ

スのコスト、時間コスト、体力コストと精神コストなどを含む。

生産能力と競争力過剰の企業についてのKotlerの分析の角度は変わり、企業とメーカーから顧客に重点を移してきた。彼は過去のマーケティングの役割が需要を発見して、創造し、そして満足させることと考えたが、現在の役割は顧客価値を創造し、広げることであるとしている。Kotlerの顧客価値提供理論は一つの原則があること強調している。すなわち、企業戦略の成否は顧客を満足させる顧客価値を提供できるかどうかという問題である。したがって、販売者は市場競争で勝つため、自分の価値提供を向上させなければならない。

2.2 提供理論の意義に基づいた使用者ブランド理論

Kotlerは製品の客提供理論が労働市場にも適用でき、使用者ブランドの価値は使用者自身の利益に基づいて、従業員に提供できる利益であるという。価値提供は企業が使用者ブランドを上げることから得られる利益と使用者ブランドを上げるプロセスで発生したコストで決まる。具体的に言えば、以下の三つに含まれる。

第一に、使用者ブランドは企業の労働市場でのイメージであり、優秀な従業員を引き寄せることができる。使用者ブランドを支持する従業員に一連の価値を提供していること、すなわち、企業は従業員に解りやすい利益を与えることである。翰威特コンサルティング会社は使用者ブランド価値を評価する際、一度これらの利益を報酬、文化、学習チャンスなどに細分化する。経済学者によれば、組織、個人の行動と決定は常に利益を追求することが最大の目的となる。それによると、従業員が企業で働く理由は、その企業からより多くの利益あるいは価値を得られるからである。また、その企業からより多い価値を得られるからこそ、従業員の満足度と忠誠度を上げることができ、外部の労働市場でもより良い評判を得ることができ、より多く優秀な従業員を獲得できる。このプロセスで使用者ブランドはいいイメージを確立して行く。

第二に、使用者ブランドの構築には対価がか

かる。使用者ブランドの構築には大きいコストがかかるため、企業は従業員に価値を提供する時にバランスを考えなければならない。すなわち、どのような価値を提供できるか、その価値を提供することによってどのくらいコストが増加するかなどを考えなければならない。企業がどのようなレベルの使用者ブランドを構築するかは使用者ブランドが企業にもたらす利益とかけたコストとの関連で考えなければならない。同じタイプの価値を提供しても、企業によってかけたコストと得られた利益は違うので、企業の使用者ブランドには相違がある。ある企業は価値提供にかかったコストが得るべき利益より大きかったので使用者ブランドを構築できなかった。

ここでのコストには二つがある。経営コストとプロセスコストである。これについて汪丁丁(2005)は経営コストは企業が経営活動に必要なコストだとしている。それは一般的に財務諸表に現れる。プロセスコストは数値化できないコストを指す。情報収集の時間、労働力コスト、アフタサービスおよび企業内部で各種の調整コストなどが含まれる。企業が価値を提供するプロセスでは、発生する経営コストとプロセスコストを考えなければならない。例えば、報酬アップは経営コストを増加させる；仕事のストレスを減少するために、工程の流れを変更すると、同時にプロセスコストも増加する。一方、価値提供は、企業のコストと利益、すなわち企業自身の資源、能力、業界の構造および歴史文化などによって決められる。これは次の章で詳しく検討してみたい。

第三は、価値提供は主観性とプラス効果をもたらすという特徴を持っている。主観性は個人の認識であり、同じ利益でも従業員によって価値の違いを感じることである。言い換えれば、企業の使用者ブランド価値が高くても、すべての従業員を獲得できるとは限らない。人々の主観的認識レベルが違うと言っても、利益面の認識は共通性を持っている、例えば、報酬である。一方、使用者は多種のタイプの価値提供をすることによってプラス効果を引き出せる。良い使用者ブランドは全面的な価値の提供ではない。

企業は自身の強い面から多くの価値を提供し、弱い面では価値の提供をしないことも必要である。従業員にとって全体的な利益を感じさせれば、良好な使用者ブランドは構築できる。

2.3 使用者ブランド内部構造の分析

価値提供に基づいた使用者ブランド理論について、筆者は直接に使用者ブランドの内部要素を説明するため、以下の図1を参照されたい。

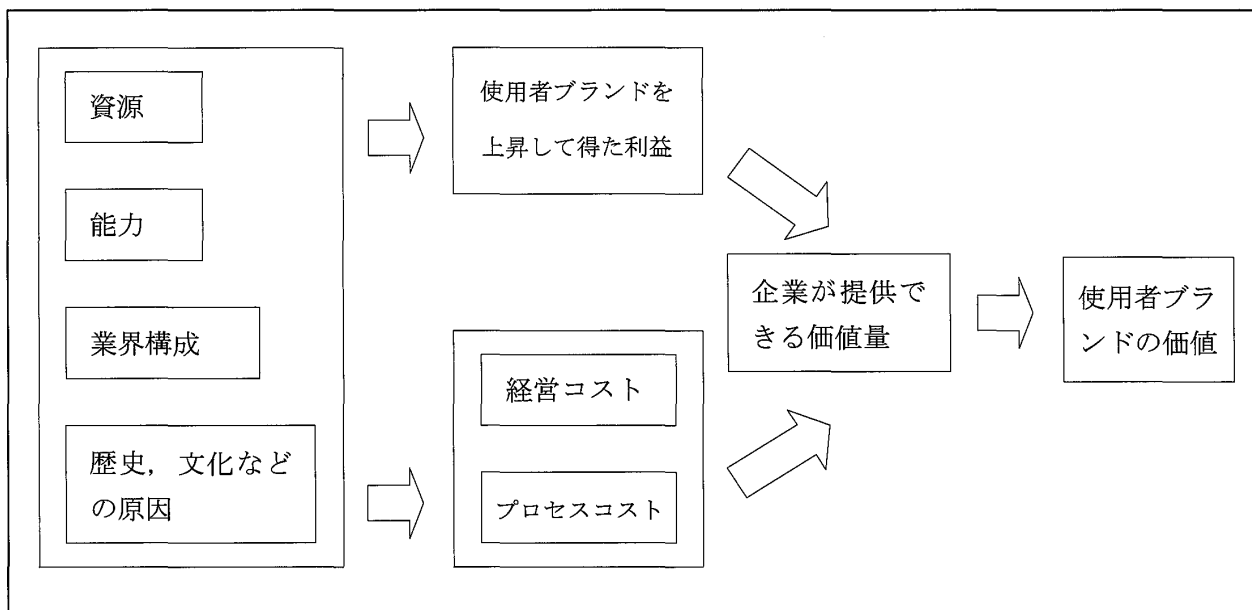
この図に示したように、使用者ブランドの構築は企業が従業員に提供する価値の量によって決まる。量が高ければ高いほど使用者ブランドの価値は高くなる。企業が従業員に提供する価値の量を決めるのは、一つには使用者ブランドを確立してからの使用者の期待の利益である。もう一つは、価値を提供する過程での経営コストとプロセスコストである。経営コストがプロセスコストより大きければ、企業は従業員に特定の価値を提供するし、逆の場合は提供できない。

資源、能力、業界構成および歴史文化などの要素は企業の価値提供過程でのコストと収益への影響要素である。これらの要素は市場で多くの企業の使用者ブランドが差異を持っていることの原因を説明する。一方企業には使用者ブランド上昇の障害が存在することを意味してい

る。ここで、資源とは企業の全部の財産であり、固定資本、人的資本と社会的資本を含む。一般的に言えば、企業の発展は人的資源に依存する。企業は従業員に価値を提供する可能性が高い。なぜなら、従業員の満足度と忠誠度そして組織外の優秀な人材を獲得することが企業の長期の利潤を保証する鍵を握っている。能力は企業が資源を利用して価値を作る効率で評価される。それには企業が持っている技術水準と管理水準などが含まれる。内部能力が強い企業は価値提供のコストが低く、企業の価値提供量にも影響を与える。業界構造は業界の利益を得る能力を反映している。(M. E. Porter, 1980)

低収益水準の業界の企業は良い使用者ブランドを構築にくい。その主なる原因は財務からの圧力のせいで、従業員たちが報酬や福祉の面の価値を得ることは不可能である。そのほか、企業の内部文化、歴史伝統を従業員の価値観に転換できなければ、この企業は良好な使用者ブランドを持つことは不可能である。価値提供は主観性という特徴を持つ、だから歴史と文化の要素が企業が公式的な制度と非公式的な制度上で大部分の従業員の価値観と矛盾すると、提供された価値は認められず、使用者ブランドの構築にも影響を与える。

図1 使用者ブランド内外メカニズムの分析枠組み



三 上海日系企業の使用者ブランドの分析

価値提供に基づく使用者ブランド理論は使用者ブランドの研究に新しい側面を提供している。企業は常に変化しているので完璧な使用者ブランドは存在しない、多くの企業使用者ブランドが確立できないのには多くの内在的原因があるからである。以下ではこの側面から上海の日系企業の使用者ブランドの状況を分析してみる。

3.1 上海日系企業の使用者ブランドの概況

2005 年前半期までに、上海での外資企業の投資は 27383 に達した。2005 年 4 月までに、上海での日系企業は 6126 に達し、中国における日系企業の 37.9% を占めた。同時に、上海における全外資企業の 22.4% を占めている。したがって、上海日系企業の使用者ブランドの研究は現実的な意味を持つものである。

中国国際技術智力協力会社に属する中智人的資源管理有限会社による初の《2005 年上海日系企業報酬調査報告書》で、日系企業の使用者ブランドイメージがわかる。その報告書によると、2005 年、日系企業の平均報酬は 9.85% 増加し、ここ数年の最高になり、欧米企業の 8.4% より 1.45% 高かった。しかし、日系企業の離職率は 13.6% に達し、欧米企業の 6.5% よりかなり高い。一方、2006 年の上海市科学技術委員会は重

要な課題である“上海知識密集サービス産業人材の現状および対策研究”という調査を行った。上海の知識集約型サービス産業の 256 人の典型的従業員に入社したい企業に高い点数（最高は 5 点、最低は 1 点）をつけてもらった。結果の平均を見ると、欧米企業は 4.07 点でトップになった；そして国有企業 (3.33 点)、民間企業 (2.77 点)、香港とマカオ企業 (2.76 点)、台湾企業 (2.07 点)、最後に日系企業 (1.80 点) という順になった。この結果は上海の労働市場において日系企業の使用者ブランドのイメージは最低で、将来性はないと考えられる。

使用者ブランド価値の評価については翰威特コンサルティング会社が最も優れている。この約 5 年間、翰威特コンサルティング会社はアジアと中国の最良使用者のランキングを調べ、米国企業が一番成功しているとしている。米国企業は 2001 年のアジア最高使用者ランキングで上位の 20 の中で 70% の 14 を占めた。2003 年のアジア最高使用者として高く評価された使用者は 9.5 で、一つの日米合資企業を含めて、55% を占めた。しかし、日系企業はこの調査でただの 0.5 だけである。しかし、2005 年《世界商業評論》Icxo.com 2005 年中国十大ワースト使用者のランキングには日系企業が 30% の 3 を占めた。

以上のデータから見ると、日系企業は上海および中国でかなり成長したが、従業員の移動率、

表 1：アジアと中国使用者ブランドの情況

使用者ランキング 企業資源の出所	最優秀使用者				最低使用者
	2001 年アジア ベスト使用者の 上位 20 位	2003 年アジア ベスト使用者の 上位 20 位	2005 年アジア ベスト使用者の 上位 8 位と好評 使用者前 5 位	2005 年中国ベ スト使用者の上 位 10 位	2005 年中国 ワースト使用者 の下位 10 位
欧州資本企業	0	1	0	1	1
米国資本企業	14	10	9.5	5.5	3
日資企業	0	0	0.5	0	3
台湾資本企業	0	2	0	0	2
香港企業	1	1	2	1	0
韓国資本企業	1	1	0	0	1
中国企業	0	0	0	2.5	0
ほか	4	5	1	0	0

就職希望そして使用者ランキングとも低いようである。言い換えれば、上海では日系企業の使用者ブランドイメージはあまり良くないといえる。

3.2 上海日系企業の聞き取り結果

上海で高い人材移動率の企業の聞き取り調査を通じて、従業員が日系企業の使用者への不満を高めていることと明らかにする。理由は以下のものである。

- 1 日系企業はコストダウンを非常に重視している、そして細かい部分まで重視して、従業員のストレスが大きい。多くの日系企業はコストダウンのため、社長、各部門管理者および技術者を含めた横断的組織を作り、明確なコスト削減を目標とし、コスト圧力を各部門責任者に伝え、そして全員を参加させて、コストダウンを実現した。この過程で一部分の従業員に仕事のストレスが大きくなっている一方、報酬はその割に少ないため最終的に従業員は離職するようになる。
- 2 日系企業は従業員の勤続年数を非常に重視するため、能力を持つ従業員は短期には、重用されないようになっている。20世紀の90年代以来、年功序列による日本企業の伝統的な人的資源制度が崩れ始めたが、その勤続年

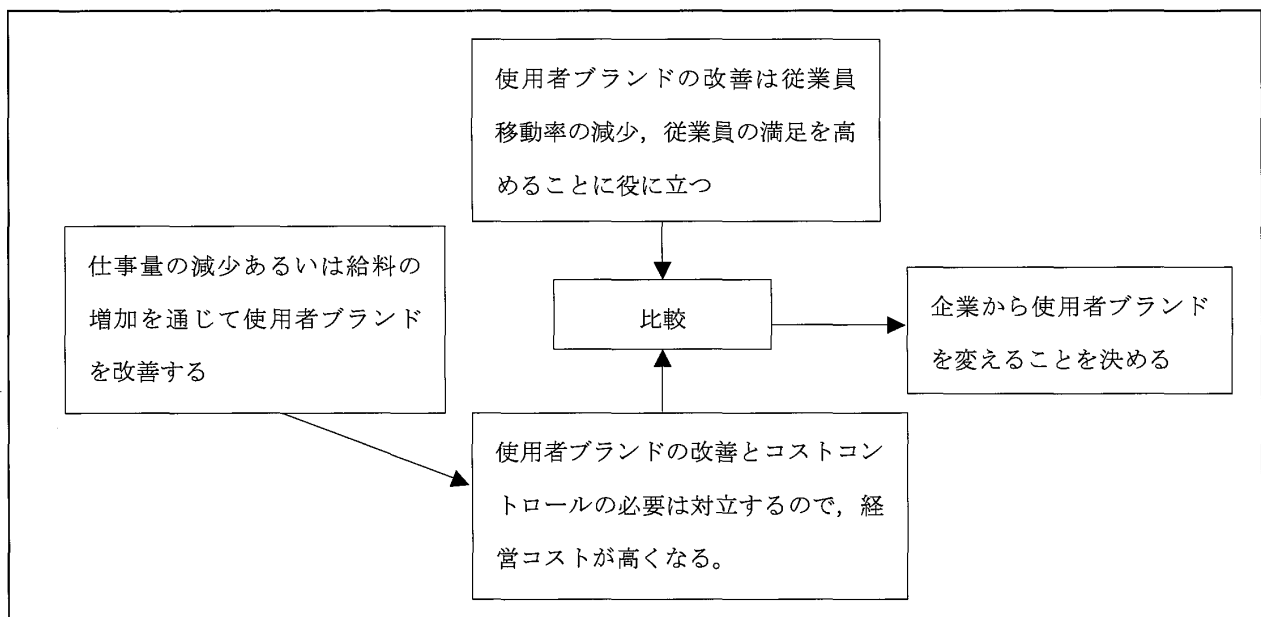
数を能力より重視することは比較的普通であった。多くの従業員は日系企業の従業員評価について、能力ではなくて、勤続年数で行っていると思っている。長く勤めた従業員のほうが信頼されて、重要な仕事を任せられ、社内での地位も相対的に高い。能力を持つ従業員にとっては昇進が抑えられ、離職という考え方も生じる。

- 3 日系企業は組織全体の力を重視し、集団の功績と利益を強調して、団体精神を核心とする集団的価値観を提唱している。このような価値観はある程度は人と人の協働を促進し、企業の技術的な難関を克服するために有利である。しかし、ほかの面から見ると、日系企業は個人成果を軽視する可能性があり、一部の従業員の企業での個人的な努力のインセンティブが足りない。平均主義を追及しすぎて、それゆえ従業員の努力が制約されて怠業が行われやすくなった。

3.3 上海日系企業使用者ブランドの現状分析

価値提供に基づく使用者ブランド理論によると、使用者ブランドは使用者が従業員に提供する価値によって決まる。上海日系企業使用者ブランドが低い理由を以下の二つのモデルで説明する。

図2 モデルA



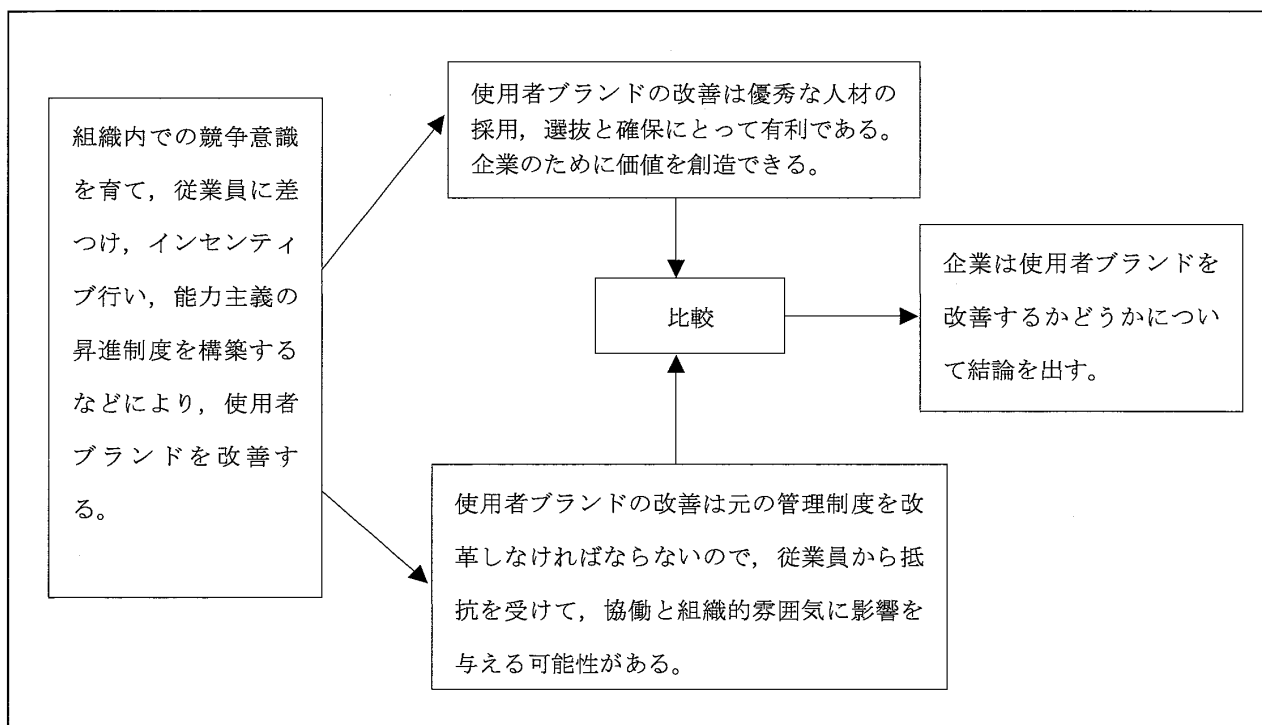
まず、理由の1は、コストダウンのせいで上海日系企業の使用者ブランドのイメージは良くない。その内部構造はAモデルで説明できる。このタイプの日系企業は市場から大きい圧力を掛けられ、したがって価格重視で利潤を得ることになっている。企業はコストダウンという面では世界トップの水準を持ち、時間通りの生産、効率的生産、大規模の定時生産などの生産管理システムでは世界的なレベル持っている。しかし、価値提供から言うと、従業員にあまりストレスを掛けないようにすれば従業員は得をしたと感ぜられる。ある従業員たちは仕事のストレスを回避するため、高い報酬は放棄するようになった。このタイプの企業にとって、使用者ブランドを改善する方法は仕事量の減少あるいは報酬の増し、満足度を上げ、企業の職場での名声が上がるようにすることである。そうすれば利益も得られる。しかし、その代わりにコストの増加やコスト戦略のコントロールも弱くなる可能性がある。企業の使用者ブランドの価値はこの両者のバランスをきちんと取ることにある。前者の得られる利益は、長い目から見なければならぬ。後者は短時期でコストアップを行い、ある日系企業は深く考えてないで後者を重視

し、最終的に使用者ブランドの評価は低下した。

理由二と理由三については、勤続年数の重視下で新入社員の昇進チャンスが抑制され、集団主義ゆえの個人の努力が発揮されない状況をBモデルから述べてみる。

米国企業に対して、日本企業は相対的に遅い昇進評価制度で、平等主義などの考え方である。日本は儒教思想から深い影響を受けた国であったので、経営管理面でも“団結・信頼・誠実”を追求している。しかし、このような文化は上海のような大都市の自己価値を追及する若者たちとはかなり矛盾している。新世代の若者は競争を通じて自己価値を実現したいと思っているが、しかしこのことを日系企業はなかなか実現できないので、日系企業の文化は上海の若者と合わなくなっている。例えばBモデルにおいて、このタイプの企業の使用者ブランドの改善の鍵は組織内の競争意識を育て、従業員に格差をつけるインセンティブを与え、そして能力を主とする昇進制度を策定するなどであろう。これによって、まず組織内の優秀な人材の選抜と確保ができるようになる。さらに組織外の優秀な人材も獲得できる。それは、プロセスコストの面に表現される。例えば、組織の管理制度、特に

図3 モデルB



人的資源管理方式をもう一回見直す必要がある。その進行中には現有の制度の従業員の抵抗を受ける可能性もあるし、さらに協働と組織的雰囲気にも悪影響を及ぼす可能性もある。使用者ブランドの価値レベルの維持には両者のバランスが必要である。すなわち、上海では使用者ブランドのイメージを上げたいならば、プロセスコストアップも覚悟すべきである。この一連の改革の中で、最も重要なのは上海の若者の価値観に合わせて日本企業の文化を改善することである。

四 まとめ

価値提供理論に基づく使用者ブランドの分析では、以下の結論に達した。すべての経営者は完全の合理的に行動したとしたら、企業の使用者ブランド価値は確実なものになるであろう。使用者ブランドの価値は従業員への価値の提供によって決まる。さらに従業員が提供された価値を獲得するのは、そこから生じる利益とコストによって決まる。ところがこれらの利益とコストに影響するのは企業の資源、能力、業界構造と歴史文化伝統などの要素である。もしこれらの要素が確固たるものならば、使用者ブランドも確立できるだろう。しかし、人間の理性は限られている。これは多くの会社が利益とコストについて予測が不十分であり、企業の持つ資源、能力にも正確に対応できないので使用者ブランド価値は適合水準より低くなる可能性もある。どのような手段を使って使用者ブランドを上げかは学界でも大きな問題となっている。

この研究では日系企業の上海においての使用者ブランドの低迷の三つの原因を分析した。

如何に日系企業の職場に魅力を感じ、如何に雇用関係の長期化を実現させるのかという課題は、日系企業の人的資源管理にとって重要な課題である。現在日系企業が使用者ブランドを上げるために最も重要なのは価値提供の面から自身の競争力を検討し、人的資源戦略では短期的な利益でなく、正確な価値提供を実行することである。さらに言うと、日系企業は会社内部の人材育成の改善をするだけでなく、選抜および報酬制度、さらに、ある程度の日本企業の文

化に対する修正と改善をすべきである。

参考文献

- 1) Ambler T, Barrow S. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 1996(3): 185-206.
- 2) Ewing M.T, Caruana A. An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 1999, (1): 17-26.
- 3) Ritson M. Marketing and HE collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, 2002 24 October, p. 24.
- 4) Alan Bergstrom, Danielle Blumenthal, Scott Crothers: Why Internal Branding Matters: the Case of Saab, *Corporate Reputation Review*, 2002
- 5) Philip Kotler, *Marketing Management (10th Edition)* 清华大学出版社, 2001年
- 6) 丹尼斯·丁·克希尔《内部营销》机械工业出版社 2001年
- 7) 陈钊《信息与激励经济学》上海人民出版社 2005年
- 8) 汪丁丁·韦森·姚洋《制度经济学三人谈》北京大学出版社, 2005年
- 9) AnnaMo “如何成为最佳雇主—访翰威特咨询公司”《职业》2003年第1期
- 10) 颜杰华·仲进·柯恩“最佳雇主何以最佳”《哈佛商业评论》2003年第5期
- 11) 周润仙“选择一般竞争战略的理论与方法”《中南财经政法大学学报》2003年第3期
- 12) 孙利“日本企业文化中的儒家管理哲学”《北京理工大学学报(社会科学版)》2005年2月第7卷第1期