

## 採用ブランディングの理論と実際の乖離に関する調査研究

### — 採用ブランディングの効果を最大化するために —

#### 要約

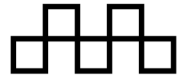
採用活動に関わったことのあるビジネスパーソン 640 人にインターネットにて採用ブランディングに関するアンケートを行った。採用ブランディングを実践している実践企業と非実践企業に分け、クロス分析を行い、その後回帰分析を行った。実践企業での効果は「認知度向上」(39.9%)、「ターゲティングの明確化」(53.5%)、「採用フローの明確化」(36.1%)、「競合との差別化」(36.5%)が見られ、これまで言われていた採用ブランディングの効果では実践企業で、「応募者の質」(21.9%)、「内定承諾率が向上」(19.4%)、「採用予算の抑制」(14.6%)、「競合他社ではなく自社への入社が増えた」(9.0%)であった。入社後の活躍は採用時の理念共感と因果関係にあり (.643,  $P < .01$ )、「採用ブランディングを正しく理解している」(.438,  $P < .01$ )ことは採用ブランディングの実践に因果関係にあることがわかる。採用ブランディングの実践企業は増え、満足できる効果も出ているが、もっと理論を知り、実行すれば理論通りの大きな効果を楽しむことができると言える。

#### キーワード

採用ブランディング, 理念浸透, インナーブランディング

#### 1. はじめに (研究の背景)

昨今、採用ブランディングの重要性が叫ばれ、至るところで耳にすることが増えた。日によって検索件数は異なるが、Google で「採用ブランディング」と検索すると、約 750 万件～1000 万件を超える検索件数がヒットする。一方で採用活動はコロナ禍を経てより一層難易度が上がっているように見える。全国求人情報協会の調査によれば、5 月の求人広告件数は前年同月比で 48% 増え、同年 4 月は前年同月比で 60% 増加した。これは今年 6 月 25 日付の日本経済新聞でも記事として取り上げられている。さらに年々少子化は加速し、今年発表の厚生労働省の人口動態統計によれば、2021 年の出生数は 81 万 1604 人になり、2020 年よりも 2 万 9231 人少ない。想定よりも早く少子化が進んでいるとの見方もあり、人口減少の流れに歯止めがかからない。ゆえに今後求人はますます激化が予想される。採用ブランディングは過去の論文、書籍からさまざまな効果が指摘され、求人に悩むとくに中小企業には効果があるとされるが、これだけ広がってきた採用ブランディングが、現状果たして実際に実行されているのか、またその実行のされかたは理論とどのように異なるのか、研究によって解き明かすとともに、採用ブランディングの効果を出すためにどのような実行を行えばよいのかを検



証するために研究と論文の着手に至った。

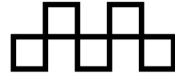
## II. 先行研究の考察

採用ブランディングの先行研究は少ない。「採用市場という限定された環境においてコンセプトを中心に一貫性のある施策を行っていくこと」(深澤,2018)としている。またその効果を「①即時性②明確性③ジャイアント・キリング④予算削減」(深澤,2018)としている。①の即時性とは、市場に集中的に予算を投下できること、面接や説明会などの直接接点が多いことが採用ブランディングの効果を高めていると指摘できる。また②明確性とは母集団や応募者の質的な向上を指し、「質的な向上とはその企業にとって、理念に共感する人材が増えることであると定義できる」(深澤,2020)。③は「採用ブランディングを行うと自社が魅力的に伝わりやすくなるため知名度のある大手企業と競合関係になり、その有名企業を断って自社に来ること」(深澤,2020)。④は「採用したい人の質と採用数が同じであれば、翌年から予算を削減することが可能である」(深澤,2020)。

また今日のブランド論を形作ったと言えるアーカー (2014) は「まずインナーブランディングから」と指摘し、「ブランドを演じることができる従業員を増やさなければならない」と指摘する。これは「一貫性が勝利をもたらす」と指摘するアーカー (2014) がそれを行う上で重要であるポイントを示唆したものだが、そうであるならば、採用時点で自社のブランドについて理解・共感している人を仲間にしようとする採用ブランディングはアーカーの主張とも一致する。

また「ブランド理念の浸透がワーク・エンゲージメント、職場の一体感、職務の遂行、創造性の発揮、積極的な学習に正の相関関係がある」(小林・江口・安藤・TOMH 研究会,2014) という研究結果があることから、これまで理念浸透などの研究は社内の施策や数値や質的な変化が研究対象とされがちであったが、採用ブランディングについては理念浸透という点において延長線上にある研究とも捉えることができる。

深澤 (2020) は企業ブランドと商品・サービスブランドという 2 つしかなかったブランド論に「採用ブランド」という概念を提唱し、採用からブランド構築を行うことで、企業や商品・サービスへの好影響を示唆している。またインターブランドの「Best Japan Brands2019」と就職人気企業ランキングを比較し、「採用市場を企業ブランドに含めることは現実的ではなく、採用市場を独自の市場とみなし、そこにもブランドが存在することを加えることを無視できない」(深澤,2020) と指摘している。さらに深澤 (2020) の調査では、採用時の理念共感と現在の理念共感 (0.510,  $p < .01$ )、働きがい (0.170,  $p < .01$ ) に重回帰分析により因果関係があるとしている。つまり、採用ブランディングは採用市場だけの点の施策ではなく、企業成長全体の視点で捉える必要があり、短期的な効果と長期的な効果が並列する施策である



と指摘できる。

### Ⅲ. 調査分析方針

#### 1. 仮説と設問の検討

先行研究を踏まえ、表-1の通り質問を整理した。前提として現在や過去に採用に関わったことがあるビジネスパーソンを調査対象としている。これは回答者自身の採用ブランディングの理解や企業全体での採用ブランディングの実行に関して有効な回答を得るためである。採用ブランディングは知っているし理解をしているつもりでも、企業で実際にどのように展開しているかわからなければ、その間の関わりを分析することはできないからだ。調査全体の仮説としては「採用ブランディングの歴史の浅さゆえ、正しく採用ブランディングを認識し、実行できている企業は少ない」とした。その上でQ2～Q6は回答者自身の理念の理解や共感を問い、Q7～Q8では入社した社員について、Q9はコロナ禍の採用活動が採用ブランディングの実行の差によってどのように変化したのか、Q10は年間の採用予算、Q11～Q12は回答者自身の採用ブランディングの知識の有無、Q13以降は採用ブランディングの実践内容や効果に関しての問いとなっている。

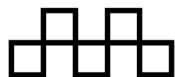
表—1 各設問とその意図

設問	意図
Q2 あなたは会社の企業理念を理解していますか？	採用ブランディングの理解と自身の理念共感の相関関係
Q3 あなたは会社の企業理念に共感していますか？	採用ブランディングの共感と自身の理念共感の相関関係
Q4 あなたは自身の会社の採用方法に満足していますか？	採用ブランディングと採用方法の相関関係
Q5 あなたの会社で実践している（実践していた）採用方法を教えてください。	採用ブランディングと具体的な採用方法の相関
Q6 あなたの会社は、求職者に対して魅力を伝えられていると思いますか？	採用ブランディングと魅力の伝達に関する相関
Q7 入社した社員の活躍に対してどのように感じていますか？	採用ブランディングと活躍人材の相関
Q8 入社した社員は理念共感して入社してきていると思いますか？	採用ブランディングと入社した人材の相関
Q9 あなたの会社ではコロナ禍での採用活動（2020年4月～2022年1月までの入社）にてどのような変化がありましたか？	採用ブランディングの効果とコロナ禍での相関
Q10 あなたの会社の平均的な採用予算（年間）を教えてください。	採用ブランディングと年間予算の相関
Q11 あなたは「採用ブランディング」を知っていますか？	採用ブランディングの実践と自身の理解
Q12 あなたは「採用ブランディング」を正しく理解していますか？	採用ブランディングの実践と自身の理解
Q13 あなたは企業の採用活動に「採用ブランディング」が必要だと思いますか？	採用ブランディングの必要性
Q14 あなたの会社では「採用ブランディング」を実践していますか？	採用ブランディングの実践割合
Q15 あなたは「採用ブランディング」を実践したいと思いますか？	採用ブランディングの実践意向
Q16 あなたの会社では「採用ブランディング」を実践することで、どのような効果を実感していますか。	採用ブランディングの効果
Q17 あなたが思う「採用ブランディング」の構築や実践方法として、効果的だと思うものを教えてください。	採用ブランディングの正しい理解

※Q1このアンケートでは、あなたのお勧め先における、採用方法、コロナ禍での採用活動の変化(採用数、内定承諾率、採用費用などに関する内容を含む)、年間の採用予算、採用ブランディングの実践状況とその効果などを具体的に伺う設問があります。業務上の守秘義務により回答できない場合は、アンケートに参加しなくても問題ありません。また、途中で回答を止めても問題ありません。以上をご了承いただきアンケートにご回答いただける場合は、「アンケートを開始する」をお選びください。

#### 2. 調査の手法・対象

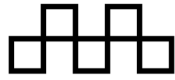
調査は2022年1月18日から1週間、インターネット調査によって全国の採用に関わったことがあるあるいは現在採用活動に関わっているビジネスパーソンを対象に行った。Ⅲ-1での設問（表—1）に加え、性別、年齢、在住の都道府県、職業、未婚か既婚か、子供の有無などパーソナルな情報も同時に聞いている。



### 3. 調査結果の分析（クロス集計より）

まず採用ブランディングを実践していると回答した企業のビジネス・パーソン（実践企業）と実践していないビジネスパーソン（非実践企業）を比較して分析した。

表2は「Q4 あなた自身の会社の採用方法に満足していますか」という設問に関して、「満足している」「どちらかという満足している」に関して比較した。実践企業が75.4%に対して、非実践企業は31.0%となり倍以上の差が開いた。採用ブランディングを行うことでかなり満足度の高い採用ブランディングを行えることを示唆している。表-3は「Q4 あなたの会社で実施している（していた）採用方法を教えてください」という設問である。大きな差が開いている（10ポイント前後）採用方法が（いずれも実践企業-非実践企業でのポイント差）①人材紹介（22.2ポイント差）②大学専門学校（11.4ポイント差）③インターンシップ（16.8ポイント差）④ミートアップ（15.6ポイント差）⑤ホームページの活用（10.1ポイント差）⑥SNSの活用（17.2ポイント差）⑦リファラル採用（8.3ポイント差）である。つまり実践企業の方がより積極的にあらゆる採用方法を活用して姿が見られる。興味深いのは①や②に関してであり、ターゲティングが明確化することにより（表-8）、よりピンポイントの施策をとることができるようになってきている。また紙幅の関係で表を出すことができなかつたが、「Q9 あなたの会社ではコロナ禍での採用活動にてどのような変化がありましたか」という設問に関して、実践企業は採用数が「増えた」「どちらかという増えた」と回答したのは51.4%。非実践企業は6.9%となり、大きな差が見える。つまりQ4とQ9で言えることは、採用ブランディングを積極的に実践することで、継続的な企業の成長までも見込めると考えられる。現段階では企業成長できているから、採用ブランディングを実践できているとも捉えられるので、さらなる仮説検証が必要であろう。表-4は「Q6 あなたの会社は求職者に対して魅力を伝えられていると思いますか」という設問に関して実践企業では「伝えられている」「どちらかという伝えられている」で79.1%。非実践企業では30.7%となった。倍以上のかなり大きな差として開いた。実践企業が魅力を伝えていくことに対して採用ブランディングが大きな武器になっていることがわかる。表-5は「Q7 入社した社員の活躍に関してどのように感じていますか」という設問に対して実践企業では「活躍していると思う」「どちらかという活躍していると思う」で78.9%。非実践企業では42.6%となった。深澤（2021）の研究では、採用時の理念共感、入社後の活躍人材につながりやすいという指摘をしているが、まさに今回の調査でもその指摘を裏付ける結果となっている。表-6は「Q8 入社した社員は理念共感して入社してきていると感じますか」という設問に対して実践企業では「共感している」「どちらかという共感している」で81.6%。非実践企業では34.6%となった。採用ブランディングが理念共感を重視していることを考えると、実践企業が採用ブランディングを本質を理解し、実践できていることが伺える。表-7は



「Q10 あなたの会社の平均的な採用予算（年間）を教えてください」では、実践企業で 400 万円～700 万円に集中し、非実践企業では 300 万円未満の回答が多かった。実践企業の方が採用予算が高くなった。これは表-3 で示したように、実践企業は多くの施策を積極的に活用していることがわかり、それらをふまえると非実践企業よりも予算は高くなる傾向にあることがわかる。表-8 は「Q16 あなたの会社では採用ブランディングを实践することでどのような効果を実感していますか」という設問に対して、実践企業の回答は「ターゲティングの明確化」が一番多く 53.5%。その他、「認知度向上(39.9%)」、「採用フローの明確化(36.1%)」、「競合との差別化 (31.9%)」までがその他と比べて 10 ポイント近くからそれ以上高い。前述の通り、深澤（2020）が示した採用ブランディングの効果に即した結果は設問にもある通り「応募者の質（21.9%)」、「内定承諾率が向上（19.4%)」、「採用予算の抑制（14.6%)」、「競合他社ではなく自社への入社が増えた（9.0%)」であるが、全体として実践企業の 1-2 割程度となっている。それよりもその手前の結果に関して採用ブランディングを实践した手応えを感じている様が見える。

また一方で非実践企業（n=352）では採用ブランディングを知らないと回答した人が 88.6%となっており、そもそも採用ブランディングを知らない人が多い。実践企業では採用ブランディングを学び、理解することで、効果的にあらゆる採用方法を駆使し、結果を出していると言える。

表-2

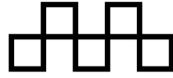
Q4 あなたは自身の会社の採用方法に満足していますか？

実践企業	n	満足している	どちらかという満足している	どちらでもない	どちらかという満足していない	満足していない	わからない
総数	288	67	150	52	15	4	0
(%)	100.0%	23.3%	52.1%	18.1%	5.2%	1.4%	0.0%
		<b>75.4%</b>					
非実践企業	n	満足している	どちらかという満足している	どちらでもない	どちらかという満足していない	満足していない	わからない
総数	352	27	82	138	48	41	16
(%)	100.0%	7.7%	23.3%	39.2%	13.6%	11.6%	4.5%
		<b>31.0%</b>					

表-3

Q5 あなたの会社で実践している(実践していた)採用方法を教えてください。

実践企業	n	求人媒体	人材紹介	大学、専門学校就職	インターンシップ	ミートアップ	ホームページの活用	SNSの活用	就職イベント、合同説明会	リファラル採用	人材派遣	ヘッドハンティング	その他	特になし/わからない
新卒採用	288	118	111	95	95	49	93	68	61	30	27	23	2	14
		41.0%	38.5%	33.0%	33.0%	17.0%	32.3%	22.9%	21.2%	10.4%	9.4%	8.0%	0.7%	4.9%
中途採用	288	92	93	37	33	38	83	76	66	60	76	54	5	11
		31.9%	32.3%	12.8%	11.5%	13.2%	28.8%	26.4%	22.9%	20.8%	26.4%	18.8%	1.7%	3.8%
非実践企業	n	求人媒体	人材紹介	大学、専門学校就職	インターンシップ	ミートアップ	ホームページの活用	SNSの活用	就職イベント、合同説明会	リファラル採用	人材派遣	ヘッドハンティング	その他	特になし/わからない
新卒採用	352	134	58	76	57	5	78	20	55	4	20	11	14	127
		38.1%	16.5%	21.6%	16.2%	1.4%	22.2%	5.7%	15.6%	1.1%	5.7%	3.1%	4.0%	36.1%
中途採用	352	175	88	23	11	4	74	21	25	11	46	38	25	85
		49.7%	25.0%	6.5%	3.1%	1.1%	21.0%	6.0%	7.1%	3.1%	13.1%	10.8%	7.1%	24.1%



表—4

Q6 あなたの会社は、求職者に対して魅力を伝えられていると思いますか？

実践企業	n	伝えられている	どちらかという伝えられている	どちらでもない	どちらかという伝えられていない	伝えられていない	わからない
総数	288	73	155	43	15	2	0
(%)	100.0%	25.3%	53.8%	14.9%	5.2%	0.7%	0.0%
		<b>79.1%</b>					
非実践企業	n	伝えられている	どちらかという伝えられている	どちらでもない	どちらかという伝えられていない	伝えられていない	わからない
総数	352	18	90	107	69	36	32
(%)	100.0%	5.1%	25.6%	30.4%	19.6%	10.2%	9.1%
		<b>30.7%</b>					

表—5

Q7 入社した社員の活躍に対してどのように感じていますか？

実践企業	n	活躍していると思う	どちらかという活躍していると思う	どちらでもない	どちらかという活躍していないと思う	活躍していないと思う	わからない
総数	288	67	160	50	8	2	1
(%)	100.0%	23.3%	55.6%	17.4%	2.8%	0.7%	0.3%
		<b>78.9%</b>					
非実践企業	n	活躍していると思う	どちらかという活躍していると思う	どちらでもない	どちらかという活躍していないと思う	活躍していないと思う	わからない
総数	352	22	128	114	50	21	17
(%)	100.0%	6.2%	36.4%	32.4%	14.2%	6.0%	4.8%
		<b>42.6%</b>					

表—6

Q8 入社した社員は理念共感して入社してきていると思いますか？

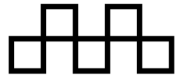
実践企業	n	共感している	どちらかという共感している	どちらでもない	どちらかという共感していない	共感していない	わからない
総数	244	68	131	35	6	3	1
(%)	100.0%	27.9%	53.7%	14.3%	2.5%	1.2%	0.4%
		<b>81.6%</b>					
非実践企業	n	共感している	どちらかという共感している	どちらでもない	どちらかという共感していない	共感していない	わからない
総数	246	11	74	77	39	22	23
(%)	100.0%	4.5%	30.1%	31.3%	15.9%	8.9%	9.3%
		<b>34.6%</b>					

表—7

Q10 あなたの会社の平均的な雇用予算(年間)を教えてください。

実践企業	n	300万円未満	300万円～400万円未満	400万円～500万円未満	500万円～600万円未満	600万円～700万円未満	700万円～800万円未満	800万円～900万円未満	900万円～1,000万円未満	1,000万円～2,000万円未満	2,000万円～3,000万円未満	3,000万円～4,000万円未満	4,000万円～5,000万円未満	5,000万円以上	答えたくない	わからない
総数	288	23	28	43	35	33	10	5	8	23	7	13	7	24	8	21
(%)	100.0%	8.0%	9.7%	14.9%	12.2%	11.5%	3.5%	1.7%	2.8%	8.0%	2.4%	4.5%	2.4%	8.3%	2.8%	7.3%
非実践企業	n	300万円未満	300万円～400万円未満	400万円～500万円未満	500万円～600万円未満	600万円～700万円未満	700万円～800万円未満	800万円～900万円未満	900万円～1,000万円未満	1,000万円～2,000万円未満	2,000万円～3,000万円未満	3,000万円～4,000万円未満	4,000万円～5,000万円未満	5,000万円以上	答えたくない	わからない
総数	352	93	18	11	11	4	5	2	10	2	0	3	2	7	14	165
(%)	100.0%	26.4%	4.5%	5.1%	3.1%	1.1%	1.4%	0.6%	2.8%	0.6%	0.0%	0.9%	0.6%	2.0%	4.0%	46.8%





表—8

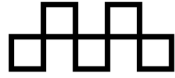
Q16 あなたの会社では「採用ブランディング」を実践することで、どのような効果を実感していますか。

実践企業	n	認知度向上	ターゲットの明確化	採用フローの明確化	競合との差別化	エントリー数の増加	説明会や面接参加者の増加	応募者の質(自社へのマッチ度合い)が向上	内定承諾率が向上	採用予定の抑制	離職率低下	競合他社ではなく自社への入社が増えた	その他	特になし	わからない
総数	288	115	154	104	105	92	65	63	56	42	49	26	0	3	2
(%)	100.0%	39.9%	53.5%	36.1%	36.5%	31.9%	22.6%	21.9%	19.4%	14.6%	17.0%	9.0%	0.0%	1.0%	0.7%

#### 4. 調査結果の分析（回帰分析より）

次に回帰分析により、変数ごとの因果関係を調べてみる。まず表-9 であるが、理念共感での入社が活躍人材につながるか、を調べてみると、 $\beta$ は.643, $P<.01$ にて因果関係があることがわかった。これは深澤（2021）でも指摘されている通りの結果となり、結果を後押ししている。採用ブランディングを実践することで入社した社員の活躍度合いが上がるということが今回も統計的に示された。深澤（2021）の研究では自身のビジネスパーソンとしての視点であるが、今回は採用する側の視点という意味で入社時の理念共感と入社後の活躍が示され、今後採用や組織づくりへの応用や実践が積極的に展開されることを望みたい。表-10 は採用ブランディングの実践と Q12 採用ブランディングを正しく理解しているかという設問と、Q16 で示した採用ブランディングでの効果の実感に対して回帰分析を行った。「採用ブランディングを正しく理解している」(.438, $P<.01$ )ことは採用ブランディングの実践に因果関係にあることがわかる。しかし Q16 の回答群を詳細に見てみると、因果関係にあるものは「説明会や面接参加者の増加」(.128, $P<0.5$ )のみである。「認知度向上」(-.260, $p<0.1$ )が逆相関になり、直接的な因果関係になり得ていない。また他も特段、因果関係も見えない。つまりここで考えられるのは、①正しく採用ブランディングを理解できていない②採用ブランディングを実践しているがその時点では結果がでていなかった。のどちらかの可能性が考えられる。これは多くの採用サービス提供企業が採用ブランディングを標榜することで、情報が錯綜していることも考えられるだろう。深澤（2020）の定義からすると、その効果はかけ離れているように見える。表-11 は採用ブランディングの実践と Q17 で回答された「採用ブランディングの構築と実践方法として効果的であると思うもの」についての回帰分析である。こちらにも正の相関関係があるのは「採用コンセプトの明確化」(.128, $P<0.1$ )と「ホームページの制作」(.180, $P<0.5$ )である。深澤（2020）で示されているような「強み・弱みの整理」(-.175, $P<0.1$ )、「採用基準の整理」(-.167, $P<0.1$ )は逆相関に、「ターゲット人材の明確化」、「採用フローの明確化」、「自社らしさの明確化」なども有意ではないが逆相関になっている。

これらが示唆するものはなにか。これまでに示された理論の側に立てれば「採用ブランディングを理解しているつもりで、実践もしている。しかし正しく実行し、正しい効果を得ているとは言えない」ということである。そのような中でも、III-3 で示されたクロス集計でもわかるように、採用ブランディングを実践することで理念共感した人は入社し、活躍人



材も生み出せていると感じている。これまで過去に示された採用ブランディングの効果に今回の調査では「追いついていない」結果となった。しかしこれはこれまでの研究を否定するものではなく、これまでの調査研究に基づいて設問設計し、分析したらこれまでの結果に近くはあるけども、完全に一致するというわけではない、という意味だ。つまり、もっと正しく知り、正しく実行できればより大きな成果を出すことができる可能性があると言えよう。

表—9

β (標準化係数ベータ)	
Q7入社した社員の活躍	
理念共感して入社しているか	0.643※※
R2乗	0.413
調整済みR2乗	0.412
N	640
F値	344.024

P※※>.01

表—10

	β (標準化係数ベータ)											
	正しく理解している	認知度向上	ターゲットの明確化	採用フローの明確化	競合との差別化	エントリー数の増加	説明会や面接参加者数の増加	応募者の質(自社へのマッチ度合い)が向上	内定承諾率が向上	採用予算の抑制	離職率低下	競合他社ではなく自社への入社が増えた
採用ブランディングの実践	0.438※※	-0.26※※	-0.620	-0.540	0.430	0.230	0.128※	0.620	-0.108	-0.180	0.090	-0.150
R2乗	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400
調整済みR2乗	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374
N	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328
F値	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305

P※※>.01

P※>.05

表—11

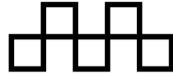
	β (標準化係数ベータ)										
	強み・弱みの整理	採用基準の整理	ターゲット人材の明確化	採用コンセプトの明確化	採用フローの明確化	自社らしさの明確化	競合他社・市場分析	積極的な採用広報	マス媒体などによる広告展開	採用プロモーションの実施	リファラル採用の実施
採用ブランディングの実践	-0.175※※	-0.167※※	-0.220	0.128※	-0.100	-0.410	0.560	-0.810	-0.780	0.350	-0.112
R2乗	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132
調整済みR2乗	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730
N	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328
F値	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222

	β (標準化係数ベータ)									
	求人広告の積極的活用	求人広告の積極的活用	ホームページの制作	オウンドメディアの制作	パンフレット制作	SNSの活用	インフルエンサーの活用	セミナー、会社説明会の実施	動画制作	採用代行の活用
採用ブランディングの実践	0.670	0.090	0.180※	-0.178	0.112	0.370	0.810	-0.100	-0.158※	0.300
R2乗	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132
調整済みR2乗	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730
N	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328
F値	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222

P※※>.01

P※>.05





#### IV. 採用ブランディングの実践への示唆

分析の結果から言えるのは、短いながらもこれまで示されてきた採用ブランディングの理論に近い結果は出ているものの、統計的に因果関係があるほど密接に採用ブランディングが実践できているとは言えず、しかし実践企業では入社時の理念共感や活躍人材をはじめ高い成果を上げていると言えるということだ。またクロス集計で見られた「認知度向上」(39.9%)、「ターゲティングの明確化」(53.5%)、「採用フローの明確化 (36.1%)」、「競合との差別化」(36.5%)などは言い換えれば実践企業の 30%以上はこれらどれかを享受できているとも言える。もちろん本来の採用ブランディングの効果は前述の通り、「応募者の質 (21.9%)」、「内定承諾率が向上 (19.4%)」、「採用予算の抑制 (14.6%)」、「競合他社ではなく自社への入社が増えた (9.0%)」であるから、こちらの効果を意識して採用ブランディングのプロセスを実践することで、効果がさらに上がるのではないだろうか。そのためには、まずは正しくプロセスを理解し、効果のある方法を自社にアレンジして実践するということに限るのではないだろうか。

#### V. 今後の研究の課題

採用ブランディングはまだまだ新しい分野ゆえ、これからの多角的な視点での試行錯誤が望まれる。例えば、なぜこのような理論と実践の乖離が生まれるのか。などはこれからの研究の命題になり得るだろう。「採用ブランディングの理論をそもそも知らない」、「採用ブランディングの理論は知っているが、それをそのまま実践しようとはしていない」など、仮説はいくつか想像される。今回の分析を見ていると、いずれ理論に近づいていくような値を示しているが、多くの企業にとって採用は喫緊の課題である。研究によってその効果が出るのが後押しとなるよう、深堀りを進めていきたい。

#### 参考文献

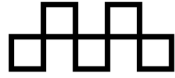
窪田司 (2022) 『小さな会社こそが絶対にほしい！化ける人材採用の成功戦略』スタンダード・プレス

高尾義明・王英燕 (2012) 『経営理念の浸透 アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣

高尾義明・王英燕 (2011) 「経営理念の浸透次元と影響要因-組織ルーティン論からのアプローチ-」『組織科学/組織学会』

田中雅子 (2016) 『経営理念浸透のメカニズム』中央経済社

デービッド・アーカー (2014) 阿久津聡・訳『ブランド論 無形の差別化をつくる 20 の基本原則』ダイヤモンド社



Japan Marketing Academy

服部泰宏 (2016) 『採用学』 新潮社

服部泰宏 (2020) 『組織行動論の考え方・使い方』 有美閣

深澤了 (2021) 『テレワークを理念浸透のチャンスに変え,組織を強くする方法論』 マーケティング学会オーラルフルペーパー

深澤了 (2020) 『採用ブランディングが企業経営にもたらす未来の革新-企業は理念の下に集うコミュニティになる』 マーケティング学会オーラルフルペーパー

深澤了 (2020) 『知名度が低くても”光る人材”が集まる採用ブランディング完全版』 WAVE 出版

深澤了・嶋尾かの子 (2019) 『企業理念を促進するブランド実践の概念とメカニズム』 マーケティング学会オーラルフルペーパー

深澤了 (2018) 『無名+中小企業でもほしい人材を獲得できる採用ブランディング』 幻冬舎  
リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 (2010) 『日本の持続的成長企業』  
東洋経済新報社