

# 中小企業の採用力と組織を強固にする

## ブランディング戦略とその実践

一ノ瀬 真理子

キーワード：採用ブランディング、採用、ブランディング、ブランディング戦略、経営戦略、組織改革、コーポレートブランディング、マーケティング、求人広告

### 1. はじめに

2008年のリーマンショックから景気が回復し、2015年以降は「売り手市場」が続き、特に地方の中小企業の人材採用は苦戦が続いている。

2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大による経済停滞により大卒求人倍率は10年ぶりに2020年度の1.83倍から0.3ポイント下落し1.53倍となったが、2023年度は1.58倍と上昇しており、コロナ禍以前ほどではないものの企業の採用意欲は回復した<sup>1</sup>。

少子高齢化が進む時代、今後も採用難は続くことが予想されるが、採用事情は大企業と中小企業で大きく異なる。リクルートワークス研究所の「第39回 ワークス大卒求人倍率調査(2023年卒)」によると、「従業員規模5000人以上企業」を希望する学生は2021年から2年連続で大幅に増加しており、コロナ禍で大企業志向の学生が増えていることがわかる。2022年卒の求人倍率は、従業員5000人以上の企業は0.41倍、従業員300人未満の企業は5.28倍で大企業と中小企業でその差は大きく、中小企業の採用難の深刻さを表している。

このような状況の中、地方の中小企業であっても「採用ブランディング」に取り組み、採用を成功させているケースがある。「採用ブランディング」は、求人広告や採用業界において近年注目度が高まっているが、経営学分野において蓄積が行われているブランディング研究で言及されることは少ない。

本稿の目的は、「採用ブランディング」とは何か、なぜ「採用ブランディング」が有効なのかを明らかにすることである。これにより、既存の採用活動に対して「採用ブランド」を取り入れ

---

<sup>1</sup>第39回 ワークス大卒求人倍率調査(2023年卒) リクルートワークス研究所

た採用活動の可能性を提示し、今後の日本の中小企業にとって重要な経営課題となる「人材採用」という課題解決に貢献する。

本稿の構成は以下ようになる。

はじめに、「既存の採用活動の限界」について、中小企業がおかれる採用状況について先行研究を踏まえて指摘する。これより、なぜ、現代の中小企業の採用において「採用ブランディング」に取り組む必要があるのかが明らかになる。次に、そもそも「ブランド」とは何なのかを明らかにする。ここでは「ブランド」の先行研究をもとに本稿が依拠するブランドの概念を明らかにし「ブランディング戦略」について整理する。続いて「採用に向けたブランディング戦略」として、「採用ブランディング」の有効性について事例を挙げて考察する。

最後に、「採用ブランディング」の本質とは何かを明らかにするとともに、本稿の抱える課題と限界に言及する。

図1：従業員規模別 求人倍率の推移



出典：第39回 ワークス大学卒求人倍率調査(2023年卒) リクルートワークス研究所

注1: いずれも比較可能な期間における値。従業員規模別4区分は2010年3月卒より集計を開始

注2: 2021年3月卒の求人倍率について、企業調査は2020年6月に実施されている。よってコロナ禍の影響を企業側が考慮した統計となっている。一方で従業員規模別・業種別の求人倍率集計に必要な学生側のデータは、3月時点の調査を使用しており、コロナ禍の影響が必ずしも反映されていない。つまり、コロナ禍の影響で学生が就職希望先などを変更しているケースが反映されていないため、解釈に注意が必要である。

## 2. 採用活動におけるマーケティングモデルの限界

### 2-1 大企業とは大きく異なる中小企業の採用事情

2022年卒と2023年卒の求人倍率はそれぞれ1.5倍、1.58倍で、コロナ後も比較的売り手市場が続いている<sup>2</sup>。しかしその内容を従業員5000人以上の企業と従業員300人未満の企業に分けて見ると、2022年卒の求人倍率は、従業員5000人以上の企業は0.41倍、従業員300人未満の企業は5.28倍、2023年卒の求人倍率は、従業員5000人以上の企業は0.37倍、従業員300人未満の企業は5.31倍と、大企業と中小企業の求人倍率の差は非常に大きい(表1)。

この数字は、「人材採用難時代」とひとことでいっても、中小企業と大企業では大きく事情が異なるということを示している。中小企業の採用課題は大企業のそれとは異質なものであり、中小企業が大企業と同じ土俵で戦うことは困難を極める。

表1：従業員300人未満の企業と従業員5000人以上の企業の大卒求人倍率の違い

	従業員300人未満	従業員5000人以上
2019年3月卒	9.91倍	0.37倍
2020年3月卒	8.62倍	0.42倍
2021年3月卒	3.40倍	0.60倍
2022年3月卒	<b>5.28倍</b>	0.41倍
2023年3月卒	<b>5.31倍</b>	0.37倍

出所：第39回 ワークス大卒求人倍率調査(2023年卒) (リクルートワークス研究所) をもとに筆者作成

中小企業の採用の難しさは、「売り手市場」という外部環境だけが理由ではない。高橋は「就職・採用活動におけるマーケティングモデルからの脱却」で、2008年のリーマンショック後に訪れた就職氷河期(買い手市場)においても、中小企業は採用難であったことを指摘している<sup>3</sup>。バブル期、バブル崩壊、ITバブル期、ITバブル崩壊、リーマンショックなど、景気と連動して「売り手市場」と「買い手市場」は交互に訪れているが、中小企業の採用難は、少なくとも2009年から景気に関係なく続いていると推測される。

<sup>2</sup> 第39回 ワークス大卒求人倍率調査(2023年卒) リクルートワークス研究所

<sup>3</sup> 「就職・採用活動におけるマーケティングモデルからの脱却」(特集)現代企業の人材マネジメント：理論と実践 高橋 聡 国民経済雑誌 202(1):114-128 2010-7

大企業と中小企業の求人倍率の差の大きさを見ると、「買い手市場・売り手市場に関係なく、中小企業が採用に苦戦している」理由として、求職者の「大手志向」「安定志向」があるのは確かである。

景気が悪ければ「買い手市場」にはなるが、同時に求職者の安定志向、大手志向が強まり中小企業は採用難となる。そうであれば、中小企業が求職者に「それ以外の価値提供」をしていないということが中小企業の採用難の要因といえる。

また、景気が良くなれば「売り手市場」になり、中小企業は他の中小企業と人材を取り合わなければならない。昨今は少子高齢化で労働人口の減少により採用市場が縮小されていることで、さらに採用競争は激化している。そうであれば、中小企業が求職者に「他社にはない自社の価値提供」ができていないということが、中小企業の採用難の一因であるといえるのではないか。

## 2-2 既存の採用モデルの限界

ここで、これまで企業が行ってきた一般的な採用活動について言及したい。これまでの採用は、大企業も中小企業も様に、応募者が多ければ多いほど良い人材が含まれる確率が上がるという考えのもと募集を重視し、応募者の「母集団形成」を第一目標とする「マーケティングモデル」（高橋、2010、p114）に基づき行われてきた。

このような募集偏重の採用活動のデメリットとして、高橋は、単に多くの応募者の中から採用を絞り込んでいく採用方法では、企業が求める人材像が職業場面のイメージから絞りきれず、仕事と職務遂行能力と面接結果との間のミスマッチが起り早期離職につながると指摘している。（高橋、2010、p120）

また、母集団を増やすことは、不採用を増やすことでもある。高橋は「それは若年労働者の自信を喪失させ、活力を殺ぐ。大量募集・大量不採用は、社会全体で見た場合に若年労働職の活力面・意欲面での大きな損失を、毎年毎年生み出している。その負の影響の方を、深く認識すべきだろう。」（高橋、2010、p122）と、社会的な観点からも問題を投げかけている。

2022年現在においても、「内定者の辞退」や「新入社員の早期離職」は中小企業にとって大きな課題となっている。また、大企業においては「大量採用・大量不採用」の状況は依然として変わっていない。

高橋の論文「就職・採用活動におけるマーケティングモデルからの脱却」は2010年に論じられたものであり「母集団形成」ができることが前提であるが、2022年現在、中小企業にとっては「母集団形成」自体が困難な状況となっている。応募者の「母集団形成」を前提とした既存の採用活動が通用するのは大手企業だけであり、中小企業にとっては、既存のマーケティングに基づいた採用方法に限界が来ているといわざるを得ない。

では、中小企業はどのような採用を行うべきなのだろうか。

先述のように、中小企業は、採用市場に対して大企業や他社にはない価値提供を行っていく必要がある。求職者にとって安定や企業規模だけが価値ではないはずだ。自社だけが持つ「価値」を探り、求職者に訴求し、共感者して応募してくれる人を増やす。そのようなブランディングに基づいた採用が中小企業には求められている。

それは、企業と求職者のマッチングにもつながるため、高橋がマーケティングモデルのデメリットとして言及した「仕事と職務遂行能力と面接結果との間のミスマッチによる若年労働者の早期離職」という課題解決にも貢献する。また、目的が「母集団形成」ではなく「共感者の応募を集める」ことであるため、応募者を増やす＝不採用者を増やすということにもならない。

売り手市場、買い手市場という景気による環境変化だけでなく、少子高齢化、労働人口減少という社会課題に直面する現代において、中小企業の採用難は今後ますます深刻な問題となっていくことが予想される。中小企業は、今まで以上に採用市場に向けて独自のブランド価値を高めていく必要がある。

### 3. ブランディング戦略

#### 3-1 ブランディング戦略とは

中小企業は、今まで以上に採用市場に向けたブランド価値を高めていく必要がある。では、企業にとって「ブランディング」とは何だろうか。

ブランディングの始まりは、他の商品との違いを示す「焼印」であったといわれる。「ブランドの役割は元来、製品を認識し、差別化するための手段であり、出所を表示して品質を保証し、さらに製品の意味や価値を伝えることにあるとされてきた」（青木、2013、p18）。しかし、コモディティ化が急速に進む現代においては、ブランドは、製品や品質を認識するための単なる「印」ではなく、「消費者との強固な関係性を構築し、維持することもブランド構築の重要な課題とされるようになってきた」（青木、2013、p18）。

ブランド研究の第一人者であるデービッド・A・アーカーは、ブランドについて「組織から顧客への約束である。そのブランドが表すものが機能面だけでなく、情緒面や自己表現、人間関係においても役立つという約束を守ることである」（Aker、2014）と定義している。また、ブランドは戦略を左右する資産であり、ブランド構築は、売上を伸ばすための「戦術」ではなく「戦略」に属するとし、価格競争が生まれると「ブランドを築くか、コモディティを管理運営するかの（戦略の）選択になる」（Aker、2014、p30）とも述べている。

モノが溢れ、競争が激化する現代においては、ブランド力を高め続けることができれば他者との競争に巻き込まれることなく、市場において独自のポジションを確保することができる。「ブランディング」は、ネーミングやロゴデザイン、ホームページやパンフレットなど広告制作物に限定して認識されることも多いが、本稿で議論する「ブランディング戦略」は、「機能面だけでなく情緒面において対象ステークホルダーとの強固な関係性を構築し、維持するための戦略である」と定義する。

### 3-2 ブランドの種類

経営学領域において、ブランドに関する学術研究は大きく2つの潮流が見られる。「プロダクト（製品）ブランド」と「コーポレート（企業）ブランド」である。その2つには以下のような違いがある。

プロダクトブランディングは消費市場に向けたブランディングであり、自社製品の他社差別化による価格競争からの脱却と自社製品の価値向上、顧客満足の結果としての売り上げ向上をめざした戦略である。インターネットの普及で消費者の製品情報力はこれまでになく高まっており、プロダクトブランディングは売り上げに直結するものとして重要視されている。プロダクトブランディングについては、「ターゲット市場のニーズを他社競合よりも的確につかみ、顧客満足を提供することが組織目標達成の鍵となる」（コトラー、2014、p11）という「マーケティング志向」とも考え方は重なる。

コーポレートブランディングは、商品ではなく企業組織のブランディングである。対象となるステークホルダーは顧客や消費者だけでなく、自社の社員や投資家、社会など全ステークホルダーが含まれる（表2）。井上他はコーポレートブランディングについて、「時代が変化していく中で、己のアイデンティティを見つめ直し、ミッションやビジョンなど組織の最上位指針となる理念体系を再確認して、これを組織の隅々まで浸透させていくことこそが、自己変革力を持つための重要なカギとなる」（井上他、2021、p4）と述べている。

また、コーポレートブランディングの基幹概念であるアイデンティティ研究は「グラフィックデザイン分野」「戦略分野」「組織行動分野」「コミュニケーション分野」「マーケティング分野」など多岐に渡っており、「コーポレートブランドはプロダクトブランドよりも著しく多様な側面を有する概念」（井上他、2021、p12）としている。

コーポレートブランディングは、理念やミッションを社内外に浸透させることであり、それにより、社内エンゲージメントの向上、顧客エンゲージメントの向上、投資家からの信頼、新規事業の創出、組織文化の形成、人材の採用と定着率の向上といった効果を得、結果的に経営基盤をより強固にするという戦略である。

ここまでの既存研究で明らかにされているブランド戦略である。消費者・市場に向けた「プロダクトブランディング」は、モノが溢れ競争が激化する時代において、消費者・顧客をターゲットに自社製品の差別化と顧客満足度、顧客エンゲージメント向上をめざす戦略であり、全ステークホルダーに向けた「コーポレートブランディング」は、外部環境が変化する時代において社内外のエンゲージメントを向上させることで、自己変革力と経営基盤を強固にする戦略である。

しかし、少子高齢化が進み人材採用難が続く日本社会において、中小企業の経営にとってもうひとつ必要となるブランディングがある。それは人材不足が深刻化する時代において採用市場に選ばれるための「採用ブランディング」である。

表2：プロダクトブランドとコーポレートブランドの対比

	プロダクトブランド	コーポレートブランド
対象	製品・サービス	組織全体
マネジメント統括者	ブランドマネジャー	最高経営責任者
機能的責任	マーケティング部門	すべての部門
学問領域	マーケティング	学祭的 (グラフィックデザイン分野・経営戦略分野・組織行動分野・コミュニケーション分野・マーケティング分野)
対象ステークホルダー	顧客・消費者	すべてのステークホルダー
ブランド価値	人為的	組織の本質
コミュニケーション手段	マーケティング・コミュニケーション	全社的コーポレート・コミュニケーション

出所：コーポレートブランディング実践に向けたフレームワーク（井上他、2021）

## 4. 採用ブランディング

### 4-1 採用ブランディングの定義と目的

先にも述べたが、少子高齢化による労働力不足や求職者の大手志向により、中小企業の人材不足は深刻化している。従業員300人以下の企業の2023年度3月大卒の求人倍率は5.31倍（表1）<sup>4</sup>

<sup>4</sup>第39回 ワークス大卒求人倍率調査(2023年卒) リクルートワークス研究所

であり、数字だけ見れば「中小企業は5社で1人の求職者を取り合っている」ことになる。競争が激化する市場においてプロダクトブランディングやコーポレートブランディングといった「ブランディング戦略」が重要視されていることは前述の通りであるが、中小企業は採用市場を「競争が激化している市場」と捉え、採用市場に特化した「ブランディング」を行う必要がある。

「採用ブランディング」は、中小企業が採用市場に向けて「働く場としての価値提供」を行うことで、採用市場からの共感者を集め、競争に巻き込まれることなく独自のポジションで採用活動を行うことを目的としている。

本稿では、「採用ブランディング」を「求職者との強固な関係性を構築、維持することで‘働く場’として選ばれるためのブランド戦略である」と定義し、その意義を提示する。

## 4-2 採用ブランディング実践のフレームワーク

この定義に示したように、採用ブランディングは、求職者から選ばれるためのブランド戦略であることを強く認識する必要があるため、求める人材をターゲットとして明確に設定し、そのターゲットに対して最も訴求力のあるメッセージを提示することが重要となる。その際、カギを握ることになるのが、「採用コンセプト」の設定である。

実際、深澤はその著書『採用ブランディング完全版』において、「コンセプトは採用活動の命」とし、採用に関する施策（メディア掲載、イベントや説明会、パンフレットやホームページ制作、面接など）が個別の戦略ではなく相乗効果をもたらして全体最適になるためには、コンセプトで採用活動を一通貫させることが必要であると述べている<sup>5</sup>。採用の軸となる採用コンセプトを設定し、その上で、採用ツールの制作や採用フロー、組織体制など、各施策を構築していくことが大切である。

そのため、実践の場面においてまず最初に設定されるものが「採用コンセプト」となる。

「採用コンセプト」を考えるうえで欠かせない要素として、深澤は「ペルソナを設定しそのインサイトを考え抜くこと」「自社における強みの分析」という2点を挙げている<sup>6</sup>。

ペルソナとは「採用ターゲットのさらに詳細なステータスを明らかにしたもの」（深澤、2020、p112）であり、インサイトとは「ペルソナが就職活動、転職活動で何を大事にしているか」（深澤、2020、p112）を意味するが、要するに、ターゲットを人物像にまで落とし込んで設定し、その人物像の置かれている状況や思い、夢などを細かく想定していくという作業が求められることとなる。

<sup>5</sup> 深澤了 『採用ブランディング完全版』 WAVE 出版 2020、p120-121

<sup>6</sup> 深澤了 『採用ブランディング完全版』 WAVE 出版 2020、p121



また、羽田は、著書『ブランディングの教科書』において、「ターゲットが本当に喜ぶこと」と「ターゲットが喜ぶだろうと企業側が思い込んでいること」は必ずしも一致しないと、ターゲット設定に「ペルソナデザイン」「インサイト<sup>7</sup>」というステップを加えることにより「企業視点の取り組み」の後に、「ターゲットから逆算する視点」を加えることができるようになる<sup>8</sup>と述べている。

以上のような実践的な知見に立つとき、採用ブランディングを効果的に推し進めるため企業側がとるべき行動には次の3点、すなわち、(1) 内部環境・外部環境の分析により「企業視点」からの「自社の強み」の把握を行い、次に(2) ペルソナの設定とそのインサイトを行うことにより「ターゲットから逆算視点」に立つ。その上で、(3) それらを通じた採用コンセプトの設定が、中小企業にとって、その採用力に直結するであろうという考え方を、本稿ではとっている。以下、それら3点について概要を述べる。

#### (1) 内部環境・外部環境の分析

まずは、内部環境（自社・仕事）と外部環境（採用市場や求職者・競合）の分析を行う（図2-①）。顧客・競合・自社の観点から市場環境を分析する3C分析や、外部環境や内部環境を強み・弱み・機会・脅威のカテゴリーから分析するSWOT分析が有効である。分析により、競合他社にない強みや弱み、採用市場の現状、解決すべき課題を明らかにする。

#### (2) ターゲット設定

ペルソナを設定し、そのインサイトを行う。ターゲットを人物像にまで落とし込んで設定し、その人物像の置かれている状況や思い、夢などを細かく想定していく。（図2-②）ペルソナ設定を行うことでターゲットに伝えるべきメッセージが明確になり、訴求力を強めることができる。ペルソナ設定はターゲットを絞ることであるので、応募者の母集団は減る可能性があるが、ターゲットを曖昧にすると「採用コンセプト」も曖昧になり、結局、誰にも届かない。「採用コンセプト」を設定するにおいて、ペルソナ設定が重要である。

<sup>7</sup> 羽田康祐は著書『ブランディングの教科書』で、インサイトを「生活者自身が気付いていない「動機」に結び付く新たな視点」。マーケティング担当者が洞察し、見抜くべきもの。」と定義している。（羽田、2020、p295）

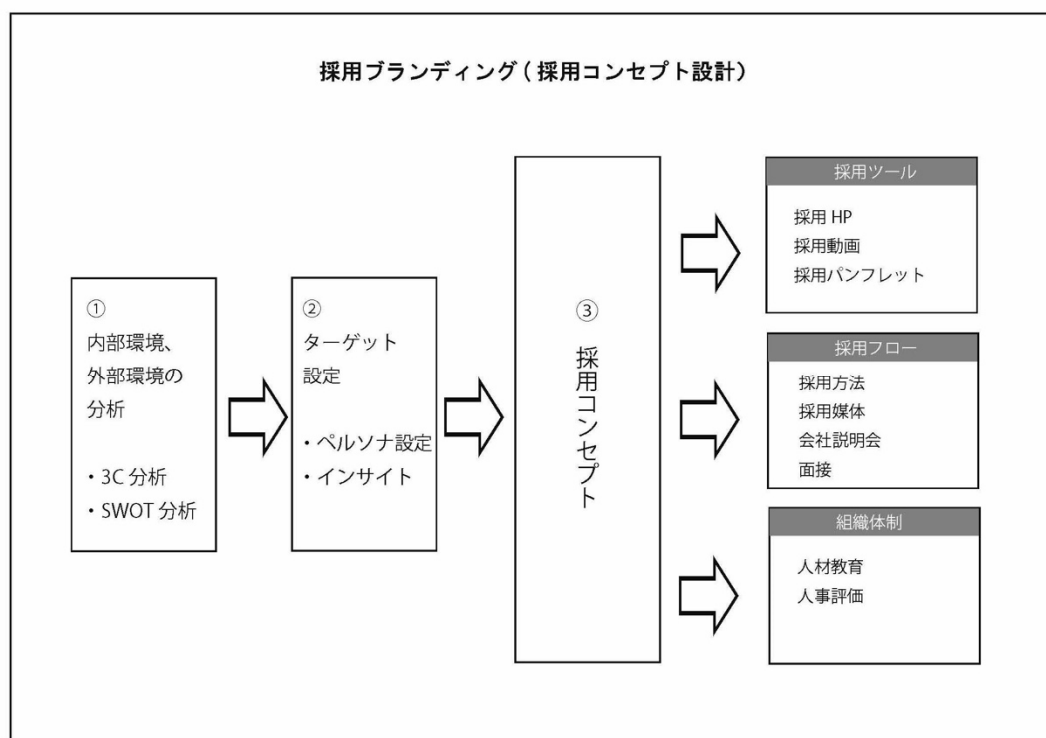
<sup>8</sup> 羽田康祐『ブランディングの教科書』電子書籍、2020、p295

### (3) 採用コンセプト設定

(1)と(2)の接点を見出し、ターゲットに伝えるべき自社にしかない強みを抽出し、採用コンセプトとして設定する(図2-③)。

その後の採用活動(キャッチコピー、スローガン、採用ツールの制作、採用フロー、組織体制にいたるまで)は、すべて採用コンセプトを軸に展開されることが重要である。

図2 : 採用ブランディングのフレームワーク



出所 : 筆者作成

### 4-3 採用ブランディングとコーポレートブランディングの違い

3-2でも触れたように、コーポレートブランディングが影響を及ぼす範囲としては「人材の採用と定着」も含まれている。ここで、コーポレートブランディングと採用ブランディングの違いについて明確にしておく。

阿久津は、近年見られるコーポレートブランディングへの注目の背景として、「少子高齢化等で人材が不足する中でよりよい人材を採用する為」（阿久津、2019、p62）ということがあると述べており、コーポレートブランディングは人材採用にも効果があるといえる。

コーポレートブランディングは「その拠り所である理念を定め、社内外に浸透させ具現化させていくプロセス」（阿久津、2019、p62）であり、そういう意味では、「経営理念」を採用市場に浸透させ具現化させていくというプロセスも含まれている。従って、採用ブランディングで「採用コンセプト」を設定した結果、それが「経営理念」と重なる場合は、コーポレートブランディングと採用ブランディングは互いに影響を及ぼすといえる。

しかし、コーポレートブランディングの出発点が「経営理念」であるのに対して、採用ブランディングの出発点はあくまでも「採用コンセプト」である。「採用コンセプト」は、採用活動時に自社がおかれている内部環境や外部環境を考慮して設計されるため、採用活動時の事業戦略が反映されることも多い。そのため、コーポレートブランディングは経営理念に基づき短期的な変更は行われないが、採用ブランディングは採用時の事業戦略によって変更、調整されるという違いもある。

また、ターゲットにおいてコーポレートブランディングが対象とするのは顧客や会社組織を構成する社員、投資家など全ステークホルダーであるのに対し、採用ブランディングは求職者に限っている。

共通点としては、どちらも組織全体を対象としたブランディングであり、マネジメント統括者が最高経営責任者であること、ブランド価値が人為的ではなく組織の本質的なものから創造されるものであることから、全社的に取り組むべきブランディングであるという点がある。

表3：コーポレートブランドと採用ブランドの対比

	コーポレートブランド	採用ブランド
対象	組織全体	組織全体
マネジメント統括者	最高経営責任者	最高経営責任者
機能的責任	すべての部門	人事部門
学問領域	学祭的	学祭的

	(グラフィックデザイン分野・経営戦略分野・組織行動分野・コミュニケーション分野・マーケティング分野)	(グラフィックデザイン分野・経営戦略分野・組織行動分野・コミュニケーション分野・マーケティング分野)
対象ステークホルダー	すべてのステークホルダー	労働者・求職者
ブランド価値	組織の本質	組織の本質
コミュニケーション手段	全社的コーポレート・コミュニケーション	全社的コミュニケーション
出発点	理念 価値観	採用コンセプト (+理念 価値観)
ゴール	経営基盤の強化	人材採用による自社課題解決
開発物	スローガン 行動指針 クレド 企業ロゴ、コーポレートカラー 企業広告 (自社HP 会社パンフレット、ポスター等)	キャッチコピー 採用広告 (採用特設サイト、入社案内パンフレット、就職サイトの記事、求人票 etc)
変更	理念、ミッションを基軸とするため、長期的、普遍的	組織文化に合わせて普遍的な部分もあるが、社内の課題や事業戦略に対応するため、短期的に調整することもある。

出所：コーポレートブランディング実践に向けたフレームワーク（井上他）を元に筆者作成

## 5. 採用ブランディングの事例

### 5-1 Kゴルフ倶楽部の採用ブランディング

地方の中小企業の採用困難職種の高校新卒採用の成功事例として、Kゴルフ倶楽部の採用ブランディングの事例を紹介する。Kゴルフ倶楽部では、採用ブランディングのフレームワークに基づき以下のような行程で採用ブランディングが行われた。

企業概要：創業20年のゴルフ倶楽部。かつては「県下」を謳った名門コースであった。空港から近いと、地域の企業が東京から顧客を招き、商談がてらの接待利用が多い。セルフプレーはなくキャディ付きのみで営業している。親会社は製造業で安定経営を続けている。

### (1) 内部環境・外部環境の分析

セルフプレーに移行するゴルフ場が増える中、Kゴルフ倶楽部は「キャディ付き」を継続することになった。ゴルフ人口が高齢化で減少しているにもかかわらず、現場ではキャディ不足を理由にラウンドを断っている状況で売上が低迷していた。系列のホテルと連携したインバウンド誘致の取り組みを始めており（2019年当時）、キャディの人数を充実させ、売上を伸ばしていくことが課題であった。

長期的に抱えてきた組織的な課題として、「キャディの定着率の悪さ」があった。新卒は毎年2人採用して研修が終わる夏までに2人とも辞めてしまう状況が続いていた。

以上のような状況を3C分析（表4）・SWOT分析（図3）で分析した結果、3C分析では、競合他社がセルフに移行する中、キャディ付きを維持することは他社差別化となり名門イメージは高まるが、キャディ不足とその定着率がより大きな課題となることがわかった。SWOT分析では、高齢化によるゴルフ人口の減少が「脅威」ではあるが、競合他社がセルフプレーに移行していく中でキャディ付きを継続することは他社差別化の「機会」になりうるということがわかった。また、変革の意思が経営トップにある、仕事とゴルフ倶楽部を愛する勤続10年以上のキャディが数名存在する、という人的資源に「強み」があることも明らかになった。今後もキャディ付きを継続するという決定とインバウンド需要を「機会」、人的資源を「強み」と捉え、「弱み」である組織風土の改善を同時進行で行う必要があることがわかった。

以上のことから、今回の採用課題は、単なるキャディ不足ではなく、組織改革でもあるため、キャディ経験者やパートの採用ではなく、キャディ職の高卒新卒社員採用をめざすこととなった。

表4： Kゴルフ倶楽部の3C分析

	事実	分析
採用市場・求職者	キャディという仕事を知らない 難しく特殊な専門職のイメージ キツイ仕事のイメージ	ほとんどの人には、キャディになるイメージもきっかけもない。
競合	ゴルフ人口の減少とキャディ採用が 困難により、多くのゴルフ場がキャ ディ付きからセルフに移行	競合他社は、今後セルフへの 移行が進む
自社	キャディ付きを継続 キャディ不足による売上減	地元の「名門」を維持 キャディ増員が必須

	キャディの定着率が低い インバウンドに向けた取り組みがスタート	研修体制、社風改善の必要性 新たな活路に向けて新体制へ意欲的
--	------------------------------------	-----------------------------------

筆者作成

図3 : K ゴルフ倶楽部のSWOT分析

<p><b>STRENGTH 強み</b></p> <p>(環境)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元では名門</li> <li>・空港が近くビジネス利用（キャディ付きの需要）が多い</li> <li>・カートにナビを設置（キャディの負担軽減）</li> </ul> <p>(人的資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コースが美しい（四季の花々、風景）</li> <li>・総支配人に変革の意欲がある</li> <li>・勤続10年以上のキャディを愛する社員の存在</li> </ul> <p>(経済状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・親会社の経営状態が良い</li> </ul>	<p><b>WEAKNESS 弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・キャディの採用難</li> <li>・キャディの定着率の悪さ</li> <li>・社風の悪さ</li> <li>・研修体制ができていない</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITY 機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インバウンド需要</li> <li>・キャディ付きを継続する方針が決定</li> <li>・競合他社のセルフへの移行</li> </ul>	<p><b>THREAT 脅威</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ゴルフ人口の減少</li> <li>・セルフゴルフの流行</li> <li>・業界全体のキャディ不足</li> </ul>

筆者作成

その上で、キャディ4名を「新人育成リーダー」とし、総支配人を加えたメンバーで、現場からの視点で「会社と仕事の魅力」「改善すべき課題」を洗い出した。

(会社と仕事の魅力)

・お客様と5時間近く接するキャディはお客様と良い時間を共有することが一番の喜びであり、嫌なことがあってもそれが支えになって「明日も頑張ろう」と続けてこられた。

- ・K ゴルフ倶楽部は、いつでも季節の花が咲いており、お客様との花談義が楽しい。
- ・昔は「名門のK ゴルフ倶楽部でキャディをしている」ということはブランドであり、誇らしかった。
- ・自分のアドバイスによりスコアが良くなると、お客様に感謝される。（自分の技術レベルを上げることがお客様への貢献になる）
- ・難しいお客様にあたって落ち込む日もあるが、仲のいい同僚と仕事後に雑談すると、帰る頃には笑顔になれる。

#### （改善すべき課題）

##### 研修について

- ・毎回違う人が研修を担当するため、個々の教え方に相違があり混乱を招いた。
- ・昔ながらの「見て覚えろ」という研修方針では、若手が育たなかった。

##### 組織について

- ・問題のあるスタッフを指導する人がいない。
- ・頑張っている人もそうでない人も、評価が同じである。（評価基準が曖昧）
- ・若手が相談する立場の上司（教育担当）がいない。
- ・社員の横のつながりがなく、会社としての一体感がない。

最終的に、自社の強みと魅力を以下のように絞った。

#### （自社の強みと魅力）

「お客様とともに自分も楽しめる仕事である」

「技術力や接客力など自身を成長により、お客様のプレーに貢献でき、感謝される」

「若手が定着するような組織をめざし、全社で改革と体制づくりを始めている」

とした。

#### （2） ターゲット設定

K ゴルフ倶楽部は、採用の目的が単なるキャディの増員ではなく組織改革でもあったため、派遣やパートではなく「高校新卒」とし、組織の新陳代謝を早めるために、1年で7、8名を2年連続で採用する目標を立てた。ターゲットである高校新卒のペルソナとインサイトは以下のようになった。

- ・地元の高校で3年間運動部を頑張っていて、スポーツ好き

- ・性格は、チームを大切にすることが多少負けず嫌い。サービス精神があり楽しいことが好き。多少嫌な人に出会っても気にせず楽しめる図太さもある。

- ・まだ就職については漠然としていて、事務職や製造などがピンときていない。一日中部屋にこもるのが苦手で、外で動き回る方が性に合っていると感じている。接客も興味はあるが飲食やホテルに特に興味があるわけではない。

- ・しっかり者で就職先の条件として安定も求めている。将来のために手に職つけたい気持ちもある。

### (3) 採用コンセプトの設定

「お客様も自分も仲間も、毎日みんなが楽しいゴルフ倶楽部へ」という採用コンセプトが決定し、採用コンセプトが採用活動、組織に落とし込まれ、展開された。

#### (採用活動)

- ・採用担当が地元高校を訪問し、進路指導教諭に「採用コンセプト」とそれに伴う研修体制や教育担当制など、新卒受け入れのための準備を説明。

- ・ゴルフコースを徒歩やカートでまわるコース見学会、先輩との面会、会社説明会の開催

#### (採用ツール制作)

- ・「キャディの教科書」を制作（採用パンフレット代わりに）。「ゴルフのゴの字も知らない人」をターゲットに、社員が撮りためていたゴルフ倶楽部の四季折々風景写真をふんだんに使った研修用教科書をオリジナルで制作。

#### (組織改革)

- ・新人研修の見直し

## 5-2 K ゴルフ倶楽部の採用ブランディングの効果

K ゴルフ倶楽部の採用ブランディングは、次のような効果があった。

2019年度は7人の高校新卒採用に成功。うち、ゴルフ研修生の2人は練習環境の問題で1年以内に退職したが、キャディ未経験者は1人退職にとどまり、4人は2022年7月現在も定着している。



2020年度は、さらにターゲットに近い人材、7名の高校新卒採用に成功。全員が運動部所属者でうち2人は主将経験者。男性1人、女性6人の採用となった。2022年7月現在、全員が定着している。

2年で新人が11人増えたことでキャディ不足は解消し、コロナ禍でゴルフ人口が増えた追い風もあり、2020年9月の売上は前年同月を上回った。

Kゴルフ倶楽部は、地方の中小企業で、たとえ採用が難しいとされる職種であっても、採用ブランディングにより採用を大きく成功させた事例であるといえる。

### 5-3 Kゴルフ倶楽部の採用ブランディングの派生效果

Kゴルフ倶楽部の事例においては、採用ブランディングを行う過程で、組織において以下のような派生效果が見られた。

#### (1) 研修制度の改善

採用コンセプトを軸に研修が見直された。自ら仕事を楽しむ姿勢を学ぶために「社会人基礎力研修」を導入、外部講師によるホスピタリティ研修も新人研修に組み込んだ。

また、これまで挫折の一因であったキャディ技術研修も楽しく取り組めるようにと見直し、カリキュラムを作成。OJTに入る前に座学や、グループ研修が加えられた。

新人育成リーダーのアイデアで「花のある場所を探して花のコースマップをつくる」など、採用コンセプトに即した新しい視点での研修も加えられた。

#### (2) 組織体制の改善

新卒キャディに対して「教育担当制」を導入、新卒入社社員が新人育成リーダーにいつでも相談できる体制が整えられた。

組織コミュニケーションも見直された。新人に対しては週1回の個人面談を開催、教育担当が個々の状況を確認した。加えて、月に1回、全体ミーティングを開催。総支配人と新人育成リーダー、新人全員によるミーティングで状況を確認し、問題があれば共有する場を設けた。

「人事評価制度」についても、評価項目に「協調性」「コミュニケーション」「ホスピタリティ」が加えられた。

### (3) 組織内でのビジョン共有

採用ブランディングの過程で自社について分析する機会を持ったこと、めざす方向性が共有できたこと、また、月に1回のミーティングでより組織コミュニケーションが密になったことで、トップと現場スタッフのビジョン共有が自然な流れでなされるようになった。

## 6. 事例からの考察

### 6-1 採用ブランディングの有効性

Kゴルフ倶楽部の事例により、地方の中小企業で採用難の職種であっても「採用ブランディング」に取り組むことにより、採用において飛躍的な成功を遂げる可能性があるということが明らかになった。ここでは、「採用ブランディング」の有効性を考察する。

#### (1) 競合他社との差別化

採用ブランディングの有効性については、まず「競合他社との差別化」ができるということである。Kゴルフ倶楽部のケースでは、ターゲットである高校生のペルソナ像を明確に設定したことで、これまで採用市場において競合していたホテル業界や飲食業界と競合しない独自の採用市場を開拓することに成功した。採用ブランディングは、他社差別化により求職者を奪い合うことなく、採用競争に巻き込まれないポジションを確立するという点で有効性がある。

#### (2) 仕事（職種）の価値の向上

Kゴルフ倶楽部のケースにおいては、キャディという職種が知られていないことも採用難の原因であったが、設定したターゲットにとっては、キャディは「社会に出てもスポーツに関わる数少ない仕事」であった。職種の「価値向上」が実現できることも、採用ブランディングの有効性として挙げられる。

#### (3) マッチングの効果

Kゴルフ倶楽部の2020年度採用の7人は2022年7月の時点で全員が定着している。採用コンセプトを設定し、それを軸に一貫した採用活動を行ったことで想定したターゲットに近い人材を採用することができ、結果的に早期離職者が減り、定着率が上がったと考えられる。多くの中小企業にとって内定辞退や早期退職は課題であるが、採用ブランディングによる採用はそれらの解決にも有効性がある。

#### (4) 経費削減の効果

求人媒体の掲載に費やす「経費の削減」も採用ブランディングの有効性のひとつとして挙げられるだろう。採用ブランディングはマッチングを目標とするため、応募者の母集団形成をめざして求人媒体で露出度を高めることは重要ではなく、媒体に多額な掲載費を投じる必要がない。

以上のことから採用ブランディングには、競合他社との差別化により競争のない市場で採用活動を行うことができる、ターゲットとなる求職者に独自の価値を訴求することができる、それにより、企業と求職者のマッチングを可能とする、さらに求人媒体に費やす経費削減ができるという点に有効性があるといえる。

## 6-2 採用ブランディングの派生效果

K ゴルフ倶楽部の事例では、採用人数の増加と定着率以外にも、さまざまな派生效果が見られた。採用ブランディングの派生效果については、以下のようにまとめられる。

#### (1) エンゲージメントの向上

採用ブランディングでは、その過程で、企業としての想いやめざす方向性、自社が誇るべき価値が明確になる。その結果、社員のエンゲージメントが向上し、誇りを持って働ける組織になる。

#### (2) 組織改革の効果

K ゴルフ倶楽部のケースでは、採用コンセプトに共感して入社した人材が入社後にギャップを感じないよう、新人研修や技術研修、評価の見直しなど、各部署で組織改革が進められた。採用ブランディングは、採用を通して各部署での組織改革につながるものであるといえる。

#### (3) リファラル採用<sup>9</sup>の促進

K ゴルフ倶楽部のケースでは、採用ブランディングに着手して2年目には社内の組織体制、研修体制が整い、前年度に新卒者の定着率がよかったことで、高校の進路指導部の信用を得、後輩

---

<sup>9</sup> 社内外の人脈を介した採用活動。企業理念や文化を理解した人の紹介のため、マッチング率・定着率が高く、自社採用であるため採用コストも削減できる。

を紹介してもらえるとという流れができた。採用ブランディングは、採用市場に提供する価値が明確になるため、社員や関係者からのリファラル採用につながるといえる。

#### (4) コーポレートブランディングの出発点としての効果

K ゴルフ倶楽部は、親会社の「経営理念」はあるが、ゴルフ倶楽部としての理念はなかった。しかし、採用コンセプトである「お客様も自分も仲間も、毎日みんなが楽しいゴルフ倶楽部へ」が採用時だけでなく社内外に浸透させるべきメッセージとなり、各部署でそこをめざした戦略が打ち立てられた。

「採用コンセプト」が理念の役割をし、組織に共有され浸透したことで(1) (2) (3) のようなコーポレートブランディングの効果に近い効果が得られたと考えられる。

中小企業の中には、企業理念がない企業も少なくない。理念があったとしても形骸化していたり、組織に浸透していないことも多い。K ゴルフ倶楽部の事例は、理念が明確でない中小企業が「採用ブランディング」に取り組むことで、「採用コンセプト」が理念の役割を果たし、コーポレートブランディング同様の成果を得られるということを示している。

### 6-3 採用ブランディングの成功要因

次に、採用ブランディングの成功要因は何であるのかを考察する。

#### (1) 採用コンセプトの社内共有と浸透

K ゴルフ倶楽部の事例では、採用ブランディングを始めるにあたり、まずは経営課題を明確にし、その上で企業としてめざす方向性（採用コンセプト）を打ち立て、社内で共有することができた。経営者と採用に関わるスタッフが議論を通じてめざす方向を一致させたことが、採用ブランディング成功の要因であると考えられる。

#### (2) 全社的な取り組みがなされること

K ゴルフ倶楽部の事例では、採用ブランディングは、組織体制や研修、人事評価制度などその影響は組織全体及んだ。採用を人事部だけの完結した仕事とするのではなく、人材が配置される各部署の教育体制やコミュニケーション、評価体制など全社組織に関わるものであるという認識を持ち、採用コンセプトに基づいた取り組みがなされることが大切である。経費においても、求人広告費などの採用経費だけでなく、会社として戦略的に投資を行っていくことが必要である。

### (3) 採用ブランディングへの強い思いとそれを率いる人材の存在

中小企業にとっては、経営トップなど採用ブランディングを牽引する立場の人材が、採用ブランディングを行う意義を認識し、強い意思と覚悟を持つことも成功要因といえる。Kゴルフ倶楽部では、経営トップ主導で採用ブランディングが始まり、その社内浸透においては新人育成リーダーの強い思いと努力があったことがうかがえる。

## 7 まとめ

本稿では、採用ブランディングの事例を通して、採用ブランディングとは何かを明らかにし、その有効性と成功要因について考察した。

まずは、中小企業の採用の現状を分析し、人材採用難の解決策として採用市場へのブランディングの可能性について提示した。その上で、プロダクトブランディングとコーポレートブランディングの先行論文から競争社会におけるブランディング戦略の重要性を共通認識とし、特に社会システムが急激に変化する昨今において、企業にとってコーポレートブランディングが経営基盤を強固にするために有効な戦略であるということを確認した。

そして、採用市場に向けた採用ブランディングとコーポレートブランディングと比較しつつ、採用ブランディングを「求職者との強固な関係性を構築、維持することで‘働く場’として求職者から選ばれるためのブランド戦略である」と定義した。

事例の考察で明らかになったのは、採用ブランディングは、たとえ地方の中小企業で採用難職種であっても、採用市場に「他社にない働く人にとっての価値」を訴求することで、採用を成功に導くものであるということである。そして、採用ブランディングには、採用だけでなくエンゲージメントの向上や組織改革など、さまざまな派生効果があり、採用と同時に企業の経営基盤をも強化にするものといえる。その成功のために重要なことは、「採用のツール制作や採用活動の前に、しっかりと自社分析を行った上で採用コンセプトの設定がなされること」、さらに「設定した採用コンセプトが社内で共有され、採用コンセプトを軸に採用に関わる全施策が構築されていること」、「人事部にとどまらない全社的な取り組みがなされること」が挙げられる。

「採用ブランディング」の「社内エンゲージメントの向上」「組織改革の効果」「リファラル採用の促進」といった派生効果は、コーポレートブランディングの効果としても挙げられるものである。このことから筆者は、採用ブランディングが「コーポレートブランディングの出発点になりうる」という点について言及したい。コーポレートブランディングは変動の激しい現代において経営を強固にするものとして注目されているが、その一方で中小企業は「ブランディング弱者」ともいわれ、その取り組みに困難を感じている。井上他は、日経BPコンサルティングが

2016年に発表した「企業広報調査レポート」で「全体の戦略立案や設計が難しい」との回答が53.8%にのぼったことに触れ、コーポレートブランディングの「出発点」で苦勞している企業が多いことが浮き彫りになっていると述べている<sup>10</sup>。「採用ブランディング」は、「採用」という目的やその結果が見えやすいためコーポレートブランディングよりも取り組みのハードルが低く、その戦略や設計も明確でシンプルである。また、中小企業の中には経営理念が明確でない企業も多いが、「採用ブランディング」の採用コンセプトは「企業のめざす姿」であることが多く、経営理念に近いメッセージとなることがある。

筆者は、本稿において「採用ブランディングはコーポレートブランディングの出発点として有効である」という可能性を提示したい。

残された課題としては、今回は単一事例を分析したが、「採用ブランディングがコーポレートブランディングの出発点」としての役割を明言するにはさらなる事例検証が必要である。今後の研究課題としたい。

現在、中小企業は人材不足解決の糸口が見えていない状況にある。「共感者の応募」をめざして採用率と定着率を上げることを目的とした「採用ブランディング」は、多数の応募者集めることを第一目標とする従来の採用手法とは根本的に考え方が異なるが、今後も続く中小企業の厳しい採用状況を打破するものであると考える。同時にその派生效果により、企業の経営基盤を強固にし、企業を大きく成長させるものでもある。中小企業は、これまでの「コーポレートブランディング」「プロダクトブランディング」に加え「採用ブランディング」に取り組み、ブランディング戦略を活用した経営を行うことが望まれる。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり指導教官としてご指導いただきました、兵庫県立大学大学院社会科学部教授の内田康郎先生に、この場をお借りして心より感謝申し上げます。ありがとうございました。

---

<sup>10</sup> 井上邦夫 望月真理子 中町直太 『コーポレートブランディング実践に向けたフレームワーク～コーポレート・アイデンティティ、ブランド、レピュテーションの概念整理を中心に～』 広報研究 25号 4-19 (2020, p4)

## 参考文献

### 〈書籍〉

- 【1】デービッド・アーカー [著] 阿久津聡 [翻訳] (2014) 『ブランド論』ダイヤモンド社
- 【2】杉本徹雄 [編] (2013) 『マーケティングと広告の心理学』朝倉書店  
フィリップコトラー ゲイリー・アームストロング
- 【3】恩藏直人 [著] (2014) 『マーケティング原理』丸善出版
- 【4】深澤了 (2020) 『採用ブランディング完全版』WAVE出版
- 【5】羽田康祐 (2020) 『ブランディングの教科書』電子書籍

### 〈論文〉

- 【1】高橋潔『就職・採用活動におけるマーケティング・モデルからの脱却』 国民経済雑誌第202巻 第1号 抜刷 (2010年7月)
- 【2】久保田進彦 阿久津聡 余田拓郎 杉谷陽子 『ブランド研究の現状と課題』 Japan Marketing Journal Vol. 39 61-74 (2019年4月)
- 【3】井上邦夫 望月真理子 中町直太 『コーポレートブランディング実戦に向けたフレームワーク～コーポレート・アイデンティティ、ブランド、レピュテーションの概念整理を中心に～』 広報研究 25号 4-19 (2020年)
- 【4】井上邦夫『コーポレート・アイデンティティ再考』経営論集 80号 73-86 (2012年11月)
- 【5】徐誠敏 李美善『中小企業のブランディング戦略の実行課題とその解決策に関する研究～(財)ブランド・マネージャー認定協会の事例を中心に～』 経済経営論集 第26巻第2号 (2019年3月)
- 【6】兎内祥子『企業ブランディング研究の動向と今後の課題』 福山平成大学経営学部紀要 第16号6 5-83 (2020)

### 〈ウェブ情報〉

- 【1】株式会社リクルート 就職みらい研究所『就職白書2022』  
[https://shushokumirai.recruit.co.jp/wp-content/uploads/2022/02/hakusho20220221\\_01-1.pdf](https://shushokumirai.recruit.co.jp/wp-content/uploads/2022/02/hakusho20220221_01-1.pdf) (2022年8月12日アクセス)
- 【2】株式会社ネオキャリア 新卒ウォッチウェブサイト  
[https://shinsotsu-watch.com/original/2022\\_sokuhou/](https://shinsotsu-watch.com/original/2022_sokuhou/)  
(2022年8月12日アクセス)
- 【3】リクルートワークス研究所 第39回 ワークス大卒求人倍率調査(2023年卒)  
[https://www.works-i.com/research/works-report/item/220627\\_saiyou.pdf](https://www.works-i.com/research/works-report/item/220627_saiyou.pdf)  
(2022年8月12日アクセス)