

採用ブランディングが 企業経営にもたらす未来の变革

— 企業は理念の下に集うコミュニティになる —

むすび株式会社 代表取締役

深澤 了

要約

昨今、少子化と採用の売り手市場化が進み、採用ブランディングという概念が重要視されるようになってきた。従来のブランド論を採用市場に応用し、企業、商品/サービスにしかなかったブランド論に「採用ブランド」という考え方を取り入れることで採用市場のみならず、企業経営への影響も指摘されている。一方で採用ブランディングが学術的に考察されたものではなく、実務の中で多くの企業で実践されつつある。本稿では採用ブランディングをブランド論の中で捉え直し、その定義や採用上や経営への効果を整理し直し、昨今注目となっている新しい働き方「副業・フリーランス」調査・分析を通して採用ブランディングが経営にもたらす変革「企業は理念の下に集まるコミュニティ」になることの重要性を指摘する。またその過程として採用ブランディングからつながる8つの経営ステップモデルを提示する。

キーワード

理念, ブランド, 採用, 副業, フリーランス

I. はじめに

「採用ブランディング」という概念はこの2～3年で急速に広がり、いわゆるHRの世界ではもはや当たり前の言葉になりつつある。この新しい概念の一方でブランド研究を紐解けば、アーカー (1991) はブランド・エクイティが企業に次の6つの価値を与えているとしている。①マーケティング・プログラムの効率性や有効性、②ブランド・ロイヤリティ、③プレミアム価格と高いマージン、④ブランド拡張を通じた成長、⑤流通チャネルのテコ、⑥競争優位である。ブランドが①を行うことによる(広告)効果に関してはさまざまな研究が行われ、業種や商品により適切なGRP量などの示唆を得られている一方で、プロモーション展開を行うことができない規模の企業やBtoB取引が主でプロモーション予算予算を頻繁にかけない企業に関しては、ブランドの効果がどこまであるのか、またそれがいつ享受できるのかは、実のところよくわからない。BtoB領域のブランド研究は80年代ごろから始まっており、「多くがブランドの重要性を指摘するにとどまっている」(窪田・阿久津・余田・杉谷, 2019) とし、90年代半ばでは

「知覚品質、イメージ、マーケット・リーダーシップ、満足度などがブランド・エクイティの水準に影響を及ぼすことが明らかにされている」(窪田・阿久津・余田・杉谷, 2019) としている。ブランドの業績への影響は、アーカー (2014) や福田 (2014) も指摘し、また企業理念の浸透(いわゆるインナーブランディング) が業績に影響があるとした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) もあるが、同じ「ブランディング」と名のつく「採用ブランディング」がどのようにこれまでのブランド論と連結し、それが企業の業績に影響を及ぼすのか、あるいは採用が変わることで、企業経営の未来がどのように変化していくのか。それらを解き明かし、採用ブランディングや企業経営へのヒントを示唆することが、この研究の目標であり、背景である。

II. 採用ブランディングの定義と企業経営への効果

I. 採用ブランディングとその確立の背景

採用ブランディングとは深澤 (2018) によれば、「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」としている。この点において従来のブランド論では、アーカー（2014）がブランド・ビジョンを中心に一貫性の重要を説いていることから、それらを意識、応用したものが採用ブランディングであると捉えることができる。また深澤（2018）はアーカー（2014）のブランド・ビジョンの定義を応用し、独自にその定義を次のように与えている。「ブランド戦略策定者がブランドを通じて顧客とともに実現したい未来であり、そのためのありたいブランドの姿であり、顧客への宣言・約束である」。深澤（2018）は、それら採用市場へ応用したものが採用ブランディングそのものであり、顧客とは採用市場では「応募者」とし、「企業の目的（理念）を未来の社員と実現していくこと」が重要であるとしている。またコンセプトとは「理念・価値観を踏まえたものでなければならない」（深澤,2018）としている。

「採用ブランディング」という考え方が出てきた背景には、採用市場の売り手市場化が長く続き、企業が採用において苦戦する状況が考えられる。「総求人数および民間企業就職希望者数・求人倍率の推移」（リクルート 2020）によれば、2015年卒求人以降、売り手市場と買い手市場の境界線と言われる1.2倍を超え、2015年卒が1.61、2016年卒が1.73、2017年卒が1.74、2018年卒が1.78と推移している。2020年卒の求人倍率は1.83と高水準で前年の1.88とほぼ同水準、2010年卒（リーマンショックの年の採用）以降でいえば、2番目に高い水準になった。また、さまざまな採用手法がトレンドになるのも、HR（採用）業界の特徴でもある。なかなか応募者の母集団を形成しにくくなると、「ダイレクトリクルーティング」、「リファーマルリクルーティング」に代表されるような手法が出てきて、企業側は待っているだけでなく、自らしかけて採用していくことを考えざるを得なくなった。採用はさらに複雑化し、採用担当はイベントへの参加、説明会の準備、面接のアテンド、応募者のフォロー、ツールの発注・管理など、より一層負担が増えることになった。それらを軽くする目的として、市場にはさまざまな管理ツールが乱立している。現場の勘と熟練が重視される採用担当者の中にあって、採用を科学的に解明しようと出されたのが「採用学」

（服部,2016）ではなかっただろうか。

深澤（2018）も指摘しているが、採用という分野は受注者が多いのが特徴である。インターンシップ、採用媒体、説明会運営、面接、ホームページ制作、パンフレット制作など挙げればきりがないが応募者との接点数分の受注者がいることは少なくない。ゆえに、さらに採用担当者の負担は増し、それぞれの応募者との接点は「部分最適」になってはいても「全体最適」になっていない、という課題が生じる。そこに「採用ブランディング」はコンセプトによって、それぞれの接点に横串を通し、一貫性を与えることで、部分最適に過ぎなかった各接点を融合し、全体最適にする新しい方法論なのである。こうすることで、効率よく「強くて、好ましくて、ユニーク」なイメージを応募者の脳内につくることができ、採用市場における「ブランド」をつくらうとする企業活動なのである。つまり、そう考えれば深澤（2018）も指摘しているが、「採用市場における企業ブランディングそのもの」であり、採用のみにとどまることなく、広く経営全般に関わる戦略として捉えることが重要になってくる。

2. 採用ブランディングがもたらす効果

深澤（2018）によれば、採用ブランディングには4つの効果があるとしている。①即時性②明確性③ジャイアント・キリング④予算削減効果である。①は採用市場という限定された市場に集中してブランディングを行うことで、即効性が期待できる。また限定された市場に集中的に予算を投下すること、さらには採用市場が必ず説明会や面接など、直接接点が重要であるという特徴により、効果が上がりやすいことが指摘できる。②は採用は履歴書など細かな応募者データが手元にある特徴があるので、母集団や採用者の「質的な向上」が明確であるとするところだ。その指摘をまとめれば、「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。もちろんそのためには、採用したい人の像（ターゲット像ないしはペルソナ）を自社で明確にし、それらと照らし合わせなければ、果たして効果があったのかどうかはわからない。③はスポーツにおいて弱いチームが強いチームに勝利することを言うが、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を言う。深澤（2018）は、採用ブランディングを実行したほぼすべての企業でこれが起こるとしている。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」ということである。なぜなら採用は人生を賭けた選択であり、その選択自体が周囲への影響力を及ぼしやすい。つまり「リファーマルリクルーティング」を起こしやすくなるということで、これは私たちのヒアリング調査でもよく聞く例である。リファーマルを起こしやすくなるということは、それだけ1人あたりにかける採用単価の減少を引き起こすことができる。また深澤（2019）では、この④に関して他に（1）主にコミュニケーションツールにおける新卒・中途の別発注をやめること（2）やみくもなイベントへの参加を減らせる。と指摘している。（1）は別発注が多かった採用の現場において、採用ブランディングを駆使することは、すなわち一貫性を出すことを目標にすることであり、だとすれば、例えばパンフレットとホームページを同じコンセプトのもので同じ会社に発注することで、一貫性を保ちやすくするだけでなく、まとまった発注での価格交渉を優位にできる可能性がある。（2）はターゲティングをしっかりと行うことで、参加する採用イベントなどを選ぶことができる

ということだ。例えば「体育会学生」が自社の欲しい人物像であるならば、体育会学生が集まるイベントに参加すればいいし、説明会に集客するサービスを利用することで、その労力さえも減らすことができる。

以上が採用ブランディングを行うことの企業への効果であるが、深澤（2018）や私たちの実例を加えれば採用ブランディングは企業規模や業種、地域を関係なく効果を出すことができると示唆できる。これは統計的相関をとれているわけではないが、東京だけではなくさまざまな地域に分布する。ちなみに、表-1のヒアリング調査によると、④予算削減は実際にはほぼない。その浮いた予算をさらに採用予算に使用している。

表-1 採用ブランディング実施後のヒアリング調査の対象（実施後6ヶ月～1年後で実施）

業種	売上（億円）	従業員数 （当時概算）/人	地域	特徴的結果
建設会社	70	100	新潟	①②③
会計事務所	非公表	250	北海道	①②③
ホテル	100	1200	広島	①②③
不動産	40	50	大阪	①②③
飲食	100	700	東京	①②③
飲食	10	100	東京（市部）	①②③
IT	非公表	50	千葉	①②③
不動産	90	30	東京	①②③
飲食	非公表	200	大阪	①②③
商社	30	50	福岡・東京	①②③

①即時性②明確性③ジャイアント・キリング④予算削減効果

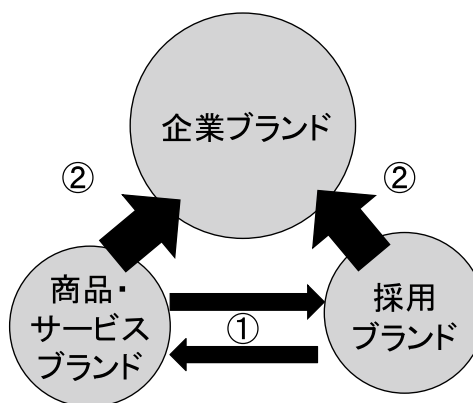
III. 採用ブランドのブランド論における位置づけ

1. 企業ブランドと商品・サービスブランドとの関係性

従来のブランド論は企業ブランドの傘の下に自社の商品・サービスブランドが並ぶ構造をとってきた。アーカー（2014）は自社の商品・サービスブランドを「マスター・ブランド」としたときに、その「マスター・ブランド」を保証する「エンドユーザー・ブランド」（マスター・ブランド背後にある組織など）、「マスター・ブランド」に続く「サブブランド」（マスター・ブランドのさらに細分化。例：ポルシェ・カレラ）、「マスター・ブランド」を機能面から説明する「ディスクリプター」（例：GEアビエーション）の4つに細分化している。いわばブランド論が生成されてきてから、大きくは「企業ブランド」と「商品・サービスブランド」の2種類の分類のみでブランド論が展開されてきた。深澤（2018）は「採用ブランディングを展開することは、企業ブランドの向上にもなる」としており、新しく出てきた概念を、ブランド論に本格的に応用することでブランド論の進化を促すことができる。図-1は採用ブランドを加味した上でブランド論を再整理した図である。採用ブランドを中心に見た場合、採用ブランディングを実施することで、応募者に自社の商品・サービスの詳細やその背景、成り立ちを説明することができ、ある程度興味を持って聴いていただける土壌がある。これは通常のマーケティングでは起こりえない。興味がない消費者にいかにかロイヤリティを持ってもらうかを苦心するが、応募者は仮に気持ちの上で「ちょっと話を聴いてみるか」という状態でその企業にエントリーを行ったにしても、聴く土壌があることが大きく異なる。つまり企業側にとっては、自然な形で自社の商品・サービスブランドに関してストーリーを語る場を得られることになる。応募者はそこからその企業の商品・サービスに触れ、より一層ファンになるかもしれないし、採用がきっかけでファンになるかもしれない（もちろんその逆もありうる）。採用は商品・サービスブランドだけではなく、企業そのものについて知る場であるから、自社の成り立ち、理念・価値観などのストーリーも知る場にもなる。これまでのブランド論で考えれば、その企業を認知するには、商品・サービスブランドがきっかけとなり、企

業ブランドを知ることになったであろう（企業ブランド＝マスター・ブランドであるときは直接知ることになる）。同様に、採用ブランドという存在をここに加えるならば、採用ブランドをきっかけとして、商品サービスを知り、企業ブランドについて知ることになる。採用は企業名で行われるから、企業ブランドと採用ブランドは同一ではないか、という反論もあるかもしれないが、表-2を見ていただければわかる通り、もはやブランドランキングの順位と就職人気企業ランキングの顔ぶれはかなり異なる。またインターブランドの調査では顔を出さない企業（ブランド）も、就職人気企業ランキングではTOP20に入るブランドもある。つまり、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。

図-1 ブランド論の再整理



2. 採用ブランディングと理念浸透の促進と関係性

以上のようなことを踏まえると、採用ブランディングで理念共感した人が入社し、社内の理念浸透が促進されることは、企業経営におけるいわゆる「理念-戦略-現場」の一貫性を強化することにつながる。むすび株式会社の2017年の調査分析（全国に入社3年目以内の新人社員に対するインターネット調査。n=332）では「現在働いている会社で企業理念を理解しているかつ活躍するイメージが湧く」（イメージがある12%、どちらかというイメージがある40.3%合わせて）人が52.3%、「現在働いている会社の企

業理念を理解していないと答えかつ活躍するイメージが湧く」(イメージがある1.2%,どちらかというイメージがある23.8%)人が25%とこの2つの値には統計的な相関があると発表されている。また「経営理念の浸透が業績指標に影響することに正の相関関係がある」(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)とする調査結果があること、「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)とする調査結果を踏まえても、理念浸透が業績に影響を及ぼすことはもはや自明のことである。また海外においてもジム・コリンズ(1995)の「ビジョナリー・カンパニーになる企業は確固たる理念を持ち合わせている」やアーカー

(2014)の「社内外にビジョンを押しだした活動をした企業はそうでない企業よりも収益性が優位に高かった」という言及を見てもわかる通り、日本だけではなくことが言える。つまり採用ブランディングが理念共感を重視するならば、これらの調査結果と連結させ、中長期的に業績に影響を及ぼすと言うことができる。

表—2 ブランドランキングと就職人気企業ランキングの比較

順位	Best Japan Brands2019	Best Global Brands2019	就職人気企業ランキング (文系総合) 2021 卒	就職人気企業ランキング (理系総合) 2021 卒
1	トヨタ	Apple	JTBグループ	ソニー
2	ホンダ	Google	ANA	味の素
3	日産	Amazon	JAL	富士通
4	キャノン	Microsoft	東京海上日動	サントリーグループ
5	ソニー	Coca-Cola	オリエンタルランド	トヨタ自動車
6	MUFG	Sumsung	伊藤忠商事	NTTデータ
7	パナソニック	Toyota	ソニー	カゴメ
8	ユニクロ	Mercedes-Bentz	味の素	資生堂
9	任天堂	McDonal's	ニトリ	明治グループ
10	スバル	Disney	ソニーミュージック	日立製作所
11	SMBC	BMW	HIS	森永乳業
12	ブリジストン	IBM	サントリーグループ	JR東日本
13	MIZUHO	Intel	資生堂	JR東海
14	花王	Facebook	トヨタ自動車	パナソニック
15	資生堂	Cisco	Plan・Do・See	Sky
16	スズキ	Nike	第一生命	雪印メグミルク
17	TOKYO MARINE	Louis Vuitton	損害保険ジャパン	旭化成
18	コマツ	Oracle	近畿日本ツーリスト	キャノン
19	マツダ	GE	JR東日本	キュービー
20	MUJI	SAP	日本生命保険	花王

インターブランドBest Japan Brands2019, Best Global Brands2019, マイナビ・日本経済新聞大学生就職人気企業ランキング2021 卒版より(筆者作成)

IV. 採用ブランディングが起こす未来の経営

1. ビジネスパーソンにおける副業・フリーランス意向調査とその仮説

この調査は2020年3月18日～3月25日まで全国の20歳～65歳のビジネスパーソンを対象にインターネットにより行なった。540人より有効回答（男性288人、女性252人）を得ており、「採用時の理念共感」を軸として分析を行った。私たちは入社前の意向である採用時の理念共感が入社後の働きがいや副業・フリーランス意向、またその退社までに影響を及ぼすのではないかと、あるいはお互いに相関関係があるとの仮説のもとで行った調査である。

2. 結果と分析

調査では全体の63.5%が副業・フリーランスに興味がある（興味がある199人／どちらかという興味がある144人）となり、彼らのうちすでに副業・フリーランスを予定している人（具体的に予定している50人／検討している131人／既に実施20人）は58.6%となった。さらに副業・フリーランスを予定している人（n=201）で副業が好調の場合、現在の会社を退社する意向がある人は（フリーランスとして働く50人／どちらかというフリーランスとして働く66人）、57.7%となっている。同じ条件（n=201）で副業・フリーランスに目的意識を持っている人（持っている85人／どちらかという持っている91人）は87.6%。また、同じ条件（n=201）で副業・フリーランスでの成功イメージ（成功イメージがある42人／どちらかという成功イメージがある50人）がある人は25.8%となった。副業・フリーランスをすることで、現在の会社への愛着度が増すと答えたのは（増す38人／どちらかという増す90人）23.7%。採用時に現在の会社の企業理念に共感した人は（共感していた55人／どちらかという共感していた123人）33%、現在所属している会社の理念に共感している人は（共感している59人／どちらかという共感している136人）36.1%、今の会社に働きがいを感じている人は（とても感じている53人／どちらかという感じている161人）39.6%となった。

以上が顕著なデータであるが、私たち一つ一つの質問を

相関分析し、さらに採用時の理念共感がどの程度それぞれの指標に影響を及ぼすのかを重回帰分析を行った。表-3の通り、ほとんどの因子で正の相関関係があることがわかった。とくに現在所属している会社への理念共感（.644）、働きがい（.527）は強い結びつきがある。また表-4の重回帰分析の結果を見るとこの2つには明確に「採用時の理念共感」との因果関係があることがわかった。経営の流れで考察すると、採用時の理念共感がまず最初にあってそれぞれの因子が醸成されていくわけであるから、採用時の理念共感が高い人は、自身のキャリア＝働くことへの目的意識も高く、またそれは現在所属への愛着度や理念共感とも密接で、ゆえに働きがいも醸成されていくと言える。

3. 企業は理念のもとに集うコミュニティになる

理念共感している人たちの「副業・フリーランス」への目的意識の高さと副業フリーランスの興味やその予定を見ると、もはや企業は正社員、契約社員、アルバイト／パートなどの自社のみで人材を抱える発想から他の企業と人材をシェアする時代に入っていくと考えられる。その時に何がポイントになっていくかというと、やはりここでも理念である。所属する企業に関わらず自分たちのしたい仕事、また自分の考え方に合う仕事を選べるのが副業やフリーランスであるとするならば、より理念がこれから重要視されていくだろう。さらに「採用時の理念共感」と「愛着度」、「現在の会社への理念共感」、「働きがい」にも正の相関関係があることから、採用時の理念共感がより重要視されることになる。今後の少子高齢化をふまえれば、企業はフリーランスまでも含めて人材であるという発想にならざるを得ず、企業は理念のもとに集まるコミュニティ化が進んでいくであろうと予測できる。それをモデル化したものが図-2である。

表—3 相関分析

N=540 P<.01	採用時の理念共感	副業・フリーランスへの興味	副業・フリーランスをする予定は	副業・フリーランスに対しての目的意識	副業・フリーランスの成功イメージ	勤務先の会社に対する愛着度が変わるか	副業が好調の場合、退社し、フリーランス	現在所属している会社への理念共感	現在所属している会社への働きがい
採用時の理念共感	1	.249**	.313**	.262**	.330**	.417**	.260**	.644**	.527**
副業・フリーランスへの興味	.249**	1	.321**	.419**	.609**	.389**	.255**	.297**	.172**
副業・フリーランスをする予定は	.313**	.321**	1	.257**	.407**	.400**	.272**	.293**	.234**
副業・フリーランスに対しての目的意識	.262**	.419**	.257**	1	.492**	.346**	.286**	.277**	.277**
副業・フリーランスの成功イメージ	.330**	.609**	.407**	.492**	1	.466**	.425**	.381**	.328**
勤務先の会社に対する愛着度が変わるか	.417**	.389**	.400**	.346**	.466**	1	.343**	.391**	.378**
副業が好調の場合、退社し、フリーランス	.260**	.255**	.272**	.286**	.425**	.343**	1	.231**	.218**
現在所属している会社への理念共感	.644**	.297**	.293**	.277**	.381**	.391**	.231**	1	.664**
現在所属している会社への働きがい	.527**	.172**	.234**	.277**	.328**	.378**	.218**	.664**	1

表—4 採用時の理念共感に対する重回帰分析の結果

	標準化係数 ベータ
q15. あなたは現在所属している会社の理念に共感していますか？	0.510
q16. あなたは現在所属している会社に働きがいを感じていますか？	0.170
R2 乗	調整済み R2 乗
0.643	0.601

n=540

P<.01

F値 15.414

図—2 企業の人材コミュニティ化モデル



V. 採用ブランディングから始まる業績と 企業コミュニティ化へのステップモデル

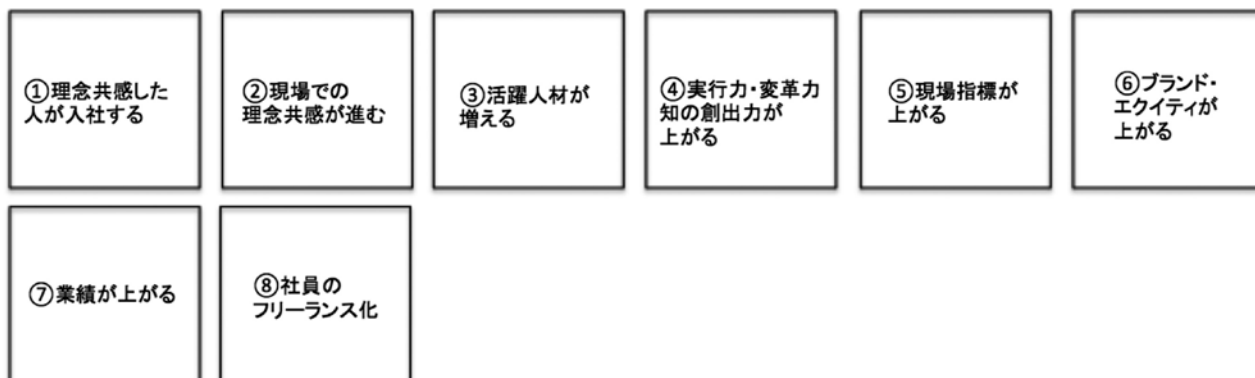
深澤（2020）が提示した「インナーブランディングが業績を上げる7ステップ仮説」を改良し、採用ブランディングから始まる企業経営（人材開発）のステップをまとめると図-3の8ステップになる。まずは採用ブランディングを実践し理念共感した人材を入社させ（=①）、②現場での理念共感を促す。これがいわゆる「理念-戦略-現場」の一貫性を出すことにつながっていく。もちろん教育や評価体制でその一貫性を支援することも重要であろう。そうすると③活躍人材が増えるこれは深澤（2020）が示している「理念共感している人はそうでない人よりも自社での活躍イメージを持ちやすい」という調査に基づいている。活躍人材が増えることで、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）の示す④の指標が上がると思われる。ここは調査がまだなされていないところであるから、あくまで仮説となる。④が上昇することで、⑤が上がる。⑤とは前述した「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）である。それらの職場指標が上がることで⑥ブランド・エクイティと言われる4要素が上昇するのではないかと考えられる。⑥も結局人材がコントロールしていくわけであるからこの仮説も今後実証していくことで正しいことが明らかにな

るだろう。ブランド論的な見地から言えば、⑥が上昇することは⑦を引き起こすと言えるが、これも直接的な相関は見えていないだろうから今後の実証が求められる。そして⑧を迎える。もちろん業績が上がるより以前に人材の副業化・フリーランス化は起こり得ることであるので、企業の利益基盤が安定したところで「フリーランス化に備える」という指摘が妥当かもしれない。いずれにしてもこの8つのステップを企業経営において留意することで、業績上昇から人材確保の一連の流れを線で捉えることができ、売上の拡大と人材確保が分断されがちな経営において、コミュニティ化は今後の経営の重要な施策になっていくだろう。

VI. 研究の課題

Vで示したとおり8ステップモデルはさまざまな調査の統計的な相関により成り立っているが、まだステップ間で仮説段階の部分が見られる（④→⑤→⑥）。これらを調査研究し解き明かしていくことで、企業経営における採用から業績の上昇、そしてコミュニティ化の重要性をより精緻に指摘することができる。またコロナ禍のさなかで行った副業・フリーランス意向調査も、副業やフリーランスに関して高い割合を示しており、今後、動向を追うことで結果の変化が見られる可能性があり、引き続き研究を続けていくことで、企業経営やブランド論に深い示唆を与えられると考えられる。

図-3 企業コミュニティ化への8ステップモデル



参考文献

- 久保田進彦・阿久津聡・余田拓郎・杉谷陽子（2019）『ブランド研究の現状と課題』マーケティング・ジャーナル Vol.39 No.1
- 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』
- 田中洋（2017）『ブランド戦略論』有斐閣
- デービッド・アーカー（2014）『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
- 服部泰宏（2016）『採用学』新潮社
- 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
- 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（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
- 福田正彦（2014）『ブランド効果と企業業績に関する実証研究』年報 経営分析研究 第30号
- 松田陽一（2011）『組織変革のマネジメント』中央経済社
- 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