

特集 ● 大学にとってブランドとは何か

田中 洋 ● 中央大学ビジネススクール教授

一 ブランドとは

ブランドという言葉が大学にも用いられるようになってしばらくたつ。大学のブランド力強化とか、ブランド力向上が大学関係者の間で語られるようになった。しかし、大学のブランド力強化・向上と言うとき、それは何を意味しているのだろうか。

例えば、千葉大学看護学部では次のような「ブランド戦略」を展開している。

「千葉大学のブランド化推進戦略……その主旨は、千葉大学の真の実力を知り、千葉大学の学生であること、教職員であることを誇りに思い、世界有数の大学であることを自他共に認める状況を創り出すこと」（正木ほか・二〇一三年）

一方、報道によれば、近畿大学では同学の「近大マグロ」

を広報してブランド力強化を考えている。

「近畿大……が『ブランド』の強化に『本気』で乗り出した。今年四月、それまでの総務部広報課を『広報部』に独立させ、世界初の完全養殖クロマグロ『近大マグロ』を活用したPRを展開するなど、その成果を発揮している」（『近大マグロ、メダリスト……『関関同立』の牙城崩しを狙う近畿大学』ブランド新戦略』二〇一三年）

さらに、信州大学では「『ブランド力』を向上させる取り組み」として、次のような活動を開始していると伝えられている。

「『地方の時代』を意識し、地元の産官と連携して地域の課題を研究する学部横断の取り組みを始めるほか、女性教員を拡充、女子学生の取り込みも探る」（『信州大、ブランド力の向上策強化 女性活用や地域貢献』二〇一三年）

ここに挙げた最近の事例を見るだけで、ブランドという言葉



業が大学ごとにいかに多様に用いられているかがわかるだろう。ブランドとは、学内関係者の意識統一であったり、広報であったり、あるいは地域関係者との連携であったりする。ここではどの使い方が正しく、間違っていると言いたいのではない。単にブランドという用語がいかに多様性をもって用いられているかを理解したいのである。

ビジネス界で「バズワード」というものがある。それは一見すると意味がありそうで、実は意味があまりない流行語のことだ。例えば、「ユビキタス」[Think global, act local]「選択と集中」など。「選択と集中」という考え方はJ・ウェルチの率いるGEでは成功したものの、他の企業では必ずしも成功していない（なぜ『選択と集中』は日本で失敗するのか?」二〇一三年）。バズワードは成功を保証するような概念ではあり得ないし、ブランドという言葉もバズワードでないとは言いい切れない。

以下で考察するように、ブランドという用語は大学界に限らず、ビジネスあるいは世間一般においてすら、共通した理解を得られてはいない。このため、ブランド力強化を叫ぶことと自体が意味のないスローガンに終わってしまったことと少なくない。本稿で明らかにしたいことは、大学にとつてのブランドの意味の考察と、大学ブランドを強化するための示唆である。

「ブランド」と「ブランドイメージ」とはよくパラレルに語られる。ブランドとはブランドイメージのことなのだろうか。ブランドイメージという言葉は、かつて広告表現の制作者（コピーライター）として一九五〇～六〇年代に有名だったデビッド・オグルビーによって「発明」されたと考えられている。ブランドイメージという言葉は五〇年ほど現代人に使われてきたことになる。

では、イメージとは何を意味するのだろうか。ある研究（Stem, Zinkhan & Jaju, 2001）によれば、マーケティングの文献で「イメージ」という用語は五通りの異なった使い方をされているという。これはわれわれの日常を振り返ってみればよくわかる。次の例ではどうだろうか。

「この写真はイメージです」と広告に書いてあるときの「イメージ」と、「あなたの言うことはよくイメージできないんです」というときの「イメージ」とは全く異なった使い方がなされている。前者ではイメージはいまいなことを意味しているが、後者ではハッキリしていることを指しているからだ。

こうした明確な定義の欠落という事情は、ブランドという言葉についても同様である。Avis（二〇〇九年）は、さまざまなブランドの定義をレビューしたうえで、ブランドという言葉の定義することは、「群盲象を評す」という状況に近

いと言う。ブランドという用語は、マーケティングの専門家同士においても、必ずしも統一した見解が示されていないことになる。こうして考えれば、ブランドという言葉を用いるときは、各人が自分なりの定義をもつよりほかにない。

アメリカマーケティング協会では、次のようにブランドを定義している（筆者訳）。

ブランドとは「ある売り手の商品やサービスが他の売り手のそれと異なるものとするための名前・用語・デザイン・シンボルあるいは他の特徴のことである」

確かにこの定義は、それなりにわれわれがブランドという言葉について理解しているところを指しているように思える。しかし、ブランド力強化というとき、ブランド名Ⅱ大学名やブランドロゴⅡ大学のビジュアルシンボルを魅力的なものにすればよいということなのだろうか。

私の考えを記せば、ブランドには、上記のような企業や組織の商標などの①知的財産としての所有物としてのブランド、②社会的に共有化された記号としてのブランド、③消費者の心理にある「知覚システム」としてのブランドの三種類がある（詳しくは、田中・二〇一二年参照）。

こうして考えてみると、ブランド力強化というとき、すてきなロゴマークや大学名や学部名を考えることもその一部であるけれども、すべてではないことがわかるだろう。

ここで重要と思われることは、③「消費者の知覚システムとしてのブランド」という考え方だ。これは何を意味しているだろうか。それは、ブランドという刺激から消費者がどのように反応し、どのようなブランドの意味や感情をそこで感知するか、ということである（田中・二〇一二年）。

手短かに結論を言おう。ブランド力強化というとき、大学関係者、学生やその親、あるいは進学関係者などにとって、大学名とそのシンボルがどのような意味を伝達するか、あるいは、大学名からどのような心理的反応を得るのか。これを大学にとって望ましい形で達成することが、ブランド力強化の本質的な意味なのである。

二 大学ブランド戦略は有用か

大学がブランド力向上を考えることは有用なのだろうか。それについて考察を進める前に、ブランドに対する「反感」「批判」について少し述べておきたい。

ブランドという言葉は往々にして反感を呼ぶ。こうしたブランドに対する批判は、おおよそ「ブランドは表層的だ」「ブランドは盲目的な信仰にすぎない」などに要約できるように思われる。ブランドは表層的で、中身や質について見ていないので無意味だとする論議、また、ブランドは中身がわから

ないがために、ブランド名だけで判断する愚かな行為だとする論議もある。こうした論議があるがために、大学にブランドという考え方を適用することは不当と考えられるかもしれない。

ブランドは確かに、判断のための手がかりである点で「表層的」なものである。ブランドはもともと、消費行動を簡素化するために発生してきた。ブランドを用いることによってわれわれは買い物より効率化し、探索コストをかけずに買い物することを可能にできたのである。低価格で買う頻度の高い商品を買うためにブランドを用いるとき、消費者はブランドを用いて判断しても差し支えない、と思っているのである。

またもう一つの側面から見れば、ブランドは「信頼」である。信頼といえば、良いことのようにも思えるが、信頼とは対象が自分にとって悪いことはしないだろう、という判断のことであり、ある意味で対象を精査する行為の放棄なのである。これは判断できない（したくない）という動機づけの不足や能力や経験不足の結果である。

例えば、われわれは銀行を信頼してお金を預けるが、それは銀行が悪いことはしないだろう、また銀行が間違ったことはしないということを消費者自身が確認することはほとんど不可能に近いため、信頼を用いるのである。

ブランドへの信頼を支える根拠はいくらかもあるけれども、多くの場合、われわれは社会的評価を用いることも多い。大学のブランドを信頼するのは、自分自身で大学教育や研究の身をチェックすることが普通困難であり、社会的な通念に従って問題はないだろう、という判断を下したためなのである。つまり私たちは、大学のブランドを本当に正しいかどうかは別として、社会的判断にゆだねることを強いられることになる。

高校生ならば「親が言うから」「指導の先生が勧めたから」と大学を決めることも珍しくないだろう。いわばわれわれは、大学ブランドに関する判断を、外部あるいは社会の評価にゆだねざるを得ない面があることは確かなのだ。この意味で、大学にブランドという考え方を適用することには一定の意義が認められる。

三 ブランド戦略をどう用いるか

では、大学という「業界」で優位に立つために、ブランドという考え方をどう用いればよいのだろうか。私の考えでは、すべての業界、あるいは市場において、ブランド力が競争上有効であるとは言えない。ブランド力が有効な業界もあれば、有効でない業界もある、ということなのだ。

例えば、駅前にある「立ち食いそば屋」を考えてみよう。

こうした業界においてブランドがないわけではない。首都圏では「名代富士そば」というのがあるが、こうした立ち食いそば業の多くはブランド力で競争していない。競争の鍵となっているのは「立地」である。そばの味がどの店も一定以上であるとしたら、どれだけ通行する客にとって便利な場所にあるかが第一義的に重要なのだ。同じことは「コインパーキング」業にも言える。コインパーキングを利用する客にとって、通常はパーキング業のブランドよりも、立地が重要な選択のファクターなのである。

逆に、ルイ・ヴィトンやグッチ、エルメスなどのプレミアムファッションブランドではどうだろうか。ブランドが重要なことは言うまでもない。なぜなら、ブランドが顕示的消費など社会的に重要な意味をもっており、選択の判断にとって重要な手がかりとなるためである。また、ファッションでは主観的な判断による「美」が重要な属性であることも、ブランドが重要な手がかりとして働く理由である。

では、大学業界ではどうだろうか。大学では立地などの属性も重要ではあるが、ブランドが受験生など関係者の判断に重要な役割を果たすために、ブランドが重要だ、ということになる。

しかし、注意すべきことは、ブランド以外の条件が働く場

合、ブランドだけが重要ではなくることである。例えば、現在多くの大学が都心を目指してキャンパスを開く動きがある。これは、ブランド名だけで大学を選択しない傾向が受験生の間で強まってきた反映であると考えられるだろう。

もう一つ、ブランドと業界の関係を考えるとき重要な軸がある。それは、ブランド価値が変動しやすい業界・市場かどうかである。ブランドが上位から下位まで階層状態になっていることを「ブランド階層秩序」と呼んでみよう。X大学はY大学よりも偏差値で上位だというように、大学ブランドには明らかに階層秩序があるように見える。大学関係者はこうした秩序をつねに意識せざるを得ないでいる。さらに問題なのは、昔からこうした大学の階層的秩序はさほど大きく変化していないように見えることだ。それはなぜだろうか。

ブランド階層秩序が変化しにくい一つの原因は、社会的秩序とブランド階層秩序が結び合わさっているためである。例えば、ヨーロッパにおいては社会階層とクルマブランドの格とがリンクしている。上流階層はメルセデスに乗り、中間階層以下はフォルクスワーゲンに乗り、というように。日本でもまた、X大学を卒業すると高級官僚や大企業への道が約束されている、というように大学階層と社会階層とが結び合わさっている。

こうしたとき、大学の教育・研究の質がどうであれ、ある

大学ブランドがより上位であると考えられているがために、ブランド秩序に関して正のフィードバックが働く。そしてさらに、ブランド力上位の大学へ優秀な学生や教員が集中するという結果になることが多い。つまりブランドそれ自身が自律的に働き、階層的秩序をさらに強化してしまうのである。

これに比較するとITのような業界では、ブランドは重要ではあるが、社会的階層とはリンクしていないので、業界秩序が変動するとブランド階層もすぐに変動してしまう。つい先ごろまで輝いていたITブランドが凋落した例にはいともがない。

ここまでの議論をまとめると、「大学業界」はブランド力がある程度有効に働く場であって、ブランド階層秩序が変化しにくい、という特徴を備えていることになる。

では私たちはどうすればよいのだろうか。

四 ブランド力をどう高めるか

ブランド力を高めるためには、単に「イメージ」を高めるためのコミュニケーションだけでは十分とは言えない。①経営と②マーケティングと③コミュニケーションの三つの面からアプローチすることが必要になる(田中・二〇一二年参照)。このアプローチと上記の大学業界におけるブランド力の働き

方を合わせて、ブランド力向上のためのヒントを見いだしてみたい。

まず①経営という側面から大学ブランドを見るとどうなるだろうか。

逆説的に聞こえるかもしれないが、アカデミズムに立脚したブランド力に依存せずに、立地や実務的な教育力だけで競争することは一つの考え方である。先に考察したところに従えば、大学の多くはすでにブランド階層秩序の中に組み込まれており、その秩序自体が社会的秩序とリンクしているため、そうした秩序にいるかぎりはその法則に従うよりしかたがなくなる。上位校がそうであるように、研究力を向上させてブランド力を向上させるという「まっとうな」やり方を選択せざるを得ないのである。

こうしたやり方ではなく、ある種の専門職大学院の中には伝統的なブランド力とは異なる道を選択して、実務的な教育を手頃な価格で提供することで一定の成功を収めた例が存在する。これはこうした既存のブランド階層に挑戦した事例とすることができる。

こうした階層秩序に対抗するもう一つのやり方は、全く別の階層構造をつくり、そこで競争することを選ぶ道である。例えば、秋田にある国際教養大学は、アメリカ的なリベラルカレッジを志向し、日本にはそれまで数少なかった教養教育

を徹底して行い、短期間に一定の評価を得ているようである（茂木健一郎「開校から八年、国際教養大が東大と肩を並べた秘密」二〇一二年）。

次に②マーケティングの水準で考えるとどうなるだろうか。ここでの有力な考え方は、既存の大学ブランド階層だけで判断しない学生層をターゲットとして引きつける戦略である。受験生のすべてが、既存の大学ブランド階層だけに従って受験校を決定するわけではない。

例えば、以前ブランド力を向上させたと言われる関西のある私立大学の関係者に聞いたところによれば、名古屋の受験生をターゲットとして狙うのが有効だという。なぜならば、名古屋で名古屋以外の大学を志向する受験生は、東京に行くべきか、関西に行くべきか悩んでおり、そこに働きかける余地が生まれるのだという。これは優れてマーケティング的な発想であって、大学ブランド階層という属性以外の属性（この場合、地理的な属性）で選択する受験生をターゲットに定めた戦略なのである。

最終的に③コミュニケーションレベルでの大学ブランド強化はどうあるべきだろうか。これは自分たちの大学がターゲットと考えたセグメントに対して的確にメッセージを発信できるかどうかにかかっている。つまり、自分たちにとってどのようなセグメントがコミュニケーションでリーチしたい相

手か、あるいは説得可能な相手かを見定めることが重要なのである。

例えば、卑近な例になるが、中央大学ビジネススクールは設立されてまだ六年程度しかたっていないものの、ビジネススクールランキングで長い歴史をもつビジネススクールと比肩して高くランキングされるようになった。これは、アカデミズムと実務性とを両方学びたい潜在的な志願者層、また現在MBAスクールに進学の機会が限られている女性層に対して、丹念に説明会を繰り返した成果と考えられる。

大学のブランド戦略というテーマに取り組むためには、このほかに組織的な課題が存在している。大学のブランド戦略を困難にしているのは、まず責任者がいないことが多いことである。責任者とは権限を委譲され、目標を設定し、推進を担う役割である。しかし、大学に責任をとれる役職者がいなければ、権限委譲も十分にはなされないことがほとんどである。権限委譲がなされていないブランド戦略は成功することが難しい。なぜならば、ブランド力を向上させようと本気で考えれば、責任者の意思決定の範囲は広範に及ぶからだ。日本の大学では、教育・研究に関する意思決定は教授会に、それ以外の意思決定は理事長、というように分担されていることが多い。こうした組織構造ではブランドの問題を本当に解決することは難しい。

最後に申し述べておきたいことは、「戦略」という概念には、目標をいかにして効率的に達成するか、という考え方が含まれていることだ。つまり、ブランド戦略を考えるためには、まず、わが大学は何を達成しようとしているのか、その目標あるいは目的を明確かつ具体的に設定することが必要だということだ。明快な目標設定がないかぎり、学内の合意に基づく計画の推進もあり得ないのである。

●引用文献

- ・ American Marketing Association Dictionary
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dletter=B
- ・ Avis, M. (2009). The Problems of Brand Definition.
ANZMAC2009.
<http://www.duplication.net.au/ANZMAC09/papers/ANZMAC2009-682.pdf>
- ・ 「近大マクロ、メタリスト……「関関同立」の牙城崩しを狙う近畿大学「ブランド新戦略」」MSN 産経ニュースWE
SITE 二〇一三年十一月十四日
http://sankei.jp.msn.com/west/west_life/news/131104/wf13110412010010-n1.htm
- ・ 正木治恵、田中裕二、岩瀬靖子、藤田水穂、高橋良幸、渡邊

美和「千葉大学看護学部ブランド力強化の取り組み」『千葉大学大学院看護学研究科紀要』二〇一三年、第三五号、37～42ページ

・ 茂木健一郎「開校から八年、国際教養大が東大と肩を並べた秘密」プレジデントオンライン 二〇一二年十一月十二日
<http://president.jp/articles/-/8610>

・ 「なぜ『選択と集中』は日本で失敗するのか？ 成功したキヤノンと武田薬品の巧妙な手法」『ビジネスジャーナル』二〇一三年九月二日

http://biz-journal.jp/2013/09/post_2821.html

・ 「信州大、ブランド力の向上策強化 女性活用や地域貢献」日本経済新聞電子版（有料会員限定記事）二〇一三年十一月二十一日

<http://www.nikkei.com/article/DGXNZ062942650R21C13A1L31000/>

・ Stern, B., Zinkhan, G.M., & Jaju, A. (2001). Marketing images: Construct definition, measurement issues, and theory development. Marketing Theory, 1 (2), 201-224.

・ 田中洋編著『ブランド戦略・ケースブック』同文館出版、二〇一二年

・ 田中洋『企業を高めるブランド戦略』講談社現代新書、二〇〇二年

特集 ● 「大学ブランド力」を高める広報活動

中村 美穂 ● 日経BPPコンサルティング

一 はじめに

近年、企業のマーケティング活動においては、特にその企業ならではの魅力やその商品らしさなど、顧客に選ばれるための強いブランド力が求められている。そして今日の大学も同じ力が問われるようになった。

二〇〇七年ころから、大学への入学希望者が入学定員を下回る「大学全入時代」を迎えたと言われ、定員割れ、赤字経営、募集停止、閉校など、大学は厳しい競争環境に置かれてきている。さらにここに至り、二〇一八年以降一八歳人口が大幅に減少する「二〇一八年問題」が近づいてきた。この事態を踏まえて文部科学省は、二〇一二年六月に「大学改革実行プラン——社会の変革のエンジンとなる大学づくり」を発表した。二〇一二年から二〇一七年までを改革の実行期間と定め、二〇一八年問題を乗り越えるための危機感が感じられる。

二 大学における「ブランド」とは

大学数が需要に対して過剰になっていく中で、選ばれる大

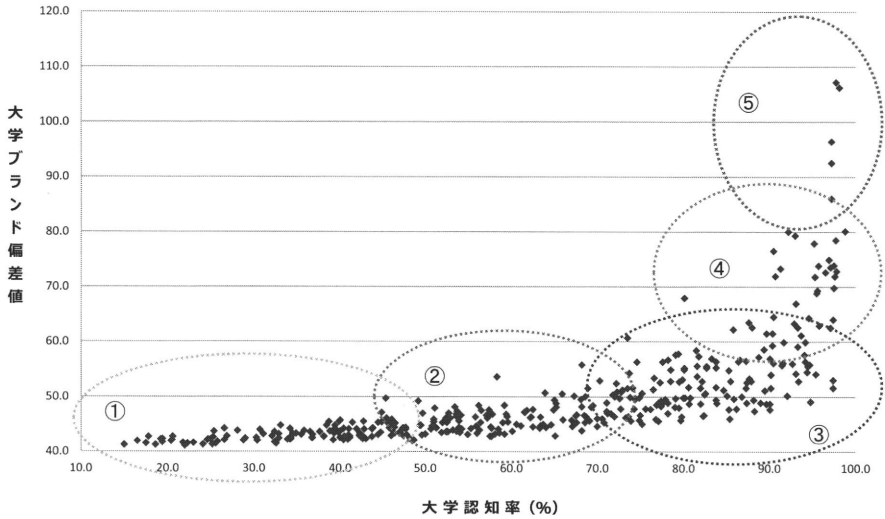
学になるために必要となってくるのが大学のブランド力である。言い換えれば、大学の魅力や大学の個性・アイデンティティ。例えば、「この大学に行けば、国際社会で活躍できる教育が受けられる」とか、「資格を生かすのであれば、この大学に行けば間違いない」など、その大学ならではの魅力、他の大学と差別化されたその大学らしさのことが指す。明確な魅力を、適切な手段で発信していくことで、受け手には、「ただ名前を知っている大学」ではなく、「魅力のある大学」として記憶される。その記憶の蓄積が、受験生が大学を選ぶ際の重要な指標の一つになり、また企業の採用担当者が就職活動中の学生に抱くイメージの一つとなり、さらには広報活動の効率化にもつながるのである。

三 ブランド力が高い大学

弊社では毎年、大学のブランド力を測定する「大学ブランド・イメージ調査」を実施している。全国にある延べ四七〇校を対象にしたイメージ調査であるが、この結果から、各大学がステークホルダーにどれくらい認知されているか、どの



図1



ようなイメージをもたれているかを確認することができる。

調査結果の最終指標である「大学ブランド力」は、大学に対する四九のイメージ項目から算出する。イメージ項目は、この大学に親しみがもてるか、在学中の資格取得に積極的だと思うか、地域産業に貢献していると思うか、学生のコミュニケーション能力は高いか、語学にたけているか、など。そしてその「大学ブランド力」と、別設問で尋ねている「大学認知度」をプロットした図1から、魅力が効率的に浸透している大学群と、コミュニケーションのあり方に改善の余地がある大学群が見えてくる。

横軸が「大学認知率(%)」、縦軸が「大学ブランド力(偏差値)」。右側に行くほど大学の認知が進んでおり、上に行くほど大学のブランド力が高い。魅力が浸透しているということになる。

この図の中で、①に位置する大学は、認知度が低く、さらに魅力の浸透もこれからという、ブランド力を上げていく最初の段階。そこから、認知や魅力の浸透が進んだ④や⑤の位置を目指していく。この右上の位置の大学は、他大学とは一線を画して「選ばれる大学」「愛される大学」となっており、各地域を代表する国立大学や、その地方で「私学の雄」と言われる私立大学が入ってくるが多い。

さらに、この図の中でもう一つ注目すべき魅力的な位置がある。それは、この「シャチホコ型」のプロットの中で、シャチホコの背中側を沿うような位置にいる大学である。ここ

には、認知度はそれほど高くないが、知っている人にとっては強いイメージを残している大学群が位置しており、これらは大学がブランドづくりを進めるうえで一つの指標になるような「知る人ぞ知る魅力的な大学」と言える。具体的には、公立はこだて未来大学（北海道）、国際教養大学（秋田県）、長岡技術科学大学（新潟県）、国際基督教大学（東京都）、南山大学（愛知県）、立命館アジア太平洋大学（大分県）などが挙げられる。「国立大学だから」とか「学生数や学部数などの規模が大きいから」とかではなく、規模がそこまで大きくなくとも、グサツと刺さるエッジの利いた魅力を発信している大学がそろっているのが特徴だ。

一方で、この図の中で危険な場所がある。それが、右下に位置する大学である。これらの大学は、大学名の認知は進んでおり、その大学の名前は九割以上の人が知っているが、具体的に「何が魅力?」「どんなイメージ?」と聞かれると回答が出てこない（「知らない」「わからない」、もしくは回答者によってバラバラのイメージやマイナスイメージが挙がる）ことが多い。つまり認知は広まったが、その大学ならではの個性、アイデンティティがうまく伝わっておらず、大学への入学意向にもつながりにくい、広報活動が効果的・効率的に進んでいない大学群になる。

四 大学のブランド力を上げる

大学のブランド力を上げるためには「大学ブランド・イメ

ージ調査」で言うところの四九のイメージ項目をすべて上げる必要はない。重要なのは、その大学ならではの魅力が何なのかを見定め、適切に発信していくことである。ただ、この調査結果を検証する中で、魅力的な大学に共通して評価の高いイメージ項目に、「教育機関としてのビジョンがある」があることがわかった。大学の組織がしっかりとしたビジョンをもつて、組織として一貫性のあるコミュニケーションをとること、これは間違いなく大学のブランドづくりを行ううえで大事になってくる。

大学の広報活動を点検していると、「大学の組織がしっかりとしたビジョンをもつて、組織として一貫性のあるコミュニケーションをとること」において課題が見つかることが多いがあるが、その課題の内容と解決策について、一つの例を紹介する。それは、大学のシンボルマークの使われ方である。

ここで言うシンボルマークとは、「ロゴ」「校章」など。大学により表現や使い方は異なるものの、大学のアイデンティティを象徴するようなイメージを圖案化、マーク化したものを指す。そのシンボルマークの使われ方を点検していくと、ときとして学部ごとに統一感のないオリジナルのシンボルマークを製作していたり、シンボルマークの色と広報物の色に統一感がなかったり、そもそもほとんど活用していなかったりといった改善点がいくつも挙がってくる。自校のシンボルマークの使い方に問題がないか、そしてそもそも大学のアイデンティティの象徴になっているか、今一度確認する必要がある。

ある。

シンボルマークの使い方を統一して一貫性のある発信をすることは、効率的な広報活動につながる。シンボルマークは、ウェブサイトや学校案内の印刷物、パンフレット、名刺から、ネクタイやカップといった各種グッズまであらゆる広報物に刷り込まれて、大学に関わる多くのステークホルダーの目に触れていく。その中で、「〇〇大学と言えばシンボルマークに使われているあの色のイメージ」という印象や、「あのマークから伝統的でおしゃれなイメージを感じる」といった意識などにより、シンボルマークに込めた大学のアイデンティティを徐々に浸透させていくことが可能になるのである。

また、シンボルマークの使い方や内容について見直しを行うことにより、もう一つ大学のブランド力向上につながる大きな機会が生まれる。それは大学組織内の意識の統一である。

シンボルマークの見直し（ときとして新たなマークの製作）の過程では、大学のアイデンティティや存在意義、今後目指す方向性などの確認が必要になってくる。普段、大学の広報担当者や話をすると、「学内で認識していた大学の雰囲気と、学外の人のイメージに大きなズレがある」「学部ごとにオリジナルの名刺を作っている」というような学内の課題が見つかることがある。このような学内と学外のイメージのズレや、発信内容の乱れによるコミュニケーションの発生を認識すること自体が、今後組織としてビジョンをもつて一貫性のあるコミュニケーションをするための非常に大事な

土台となっていくのである。特に、「学内と学外のイメージのズレ」の理解が進んでいないことは、大学ブランドの育成を阻む大きな要因となる。大学の魅力は発信しなくては伝わらないし、発信していても伝えたい人に伝えたい内容が届いていなければ意味がない。現在自校がステークホルダーからどの程度知られているのか、どのようなイメージをもたれているのか、発信している魅力とステークホルダーがもっているイメージにギャップはないかという客観的な視点での点検が必要で、「やっているから伝わっているはず」という考えは捨てなくてはいけない。

ここ数年、高度成長期に創立した大学が一斉に五〇周年を迎えるなど周年行事も多く、周年マークの製作や、これまでのシンボルマークの見直しを検討する大学も増えてきている。今後シンボルマークの使い方を確認したり新たに製作したりすることにより、組織として現状の確認や今後の方向性の共有が進むこと、そして効率的な広報活動につながる事が期待される。

大学のブランド力を上げるためには、組織としてビジョンをもち、自校ならではの魅力が何かを見定め、適切に発信していき、その発信内容が伝わっているかを客観的な視点で点検をしていくことが重要である。厳しい競争環境に置かれ、「二〇一八年問題」を前にした今こそ、あらためて大学の魅力を伝えていくこと、すなわち大学のブランド力を上げていくことを真剣に考えたい。

大学のブランディング

特集 ● 大学の「動的ブランディング」に向けて

— 東京経済大学の事例 —

関沢 英彦 ● 東京経済大学コミュニケーション学部教授・広報委員長

一 大学にとってのブランドとは

東京経済大学（TKU）は、大倉喜八郎によって大倉商業学校として開校されてから、来年創立一一五周年を迎える。経済学部、経営学部、コミュニケーション学部、現代法学部の四学部からなる、学生数六五〇〇人弱の中規模大学である。だが、大学ウェブサイトの訪問者数は、大学の中でも上位に位置する。学部選びのために製作した小冊子『ガクブック』の発行部数は累計三〇万部。また、大学の中ではいち早くLINEによって高校生とつながっている。大学案内や『ガクブック』は、モバイル端末にダウンロードして読むこともできる。高校生に情報が届くようにと、首都圏のJR路線など七五〇〇両のドアステッカーにメッセージを掲載している。大学のコミュニケーション戦略としては、かなり先端的な展開と言えるだろう。

本稿ではそのあたりを報告するが、その前に「大学にとつ

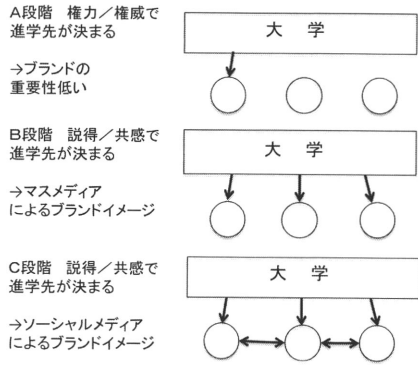
てのブランド」について、基本的なことを確認しておきたい。

まず、大学ブランドをめぐる時代変化である（図1参照）。もし、大学が限られた数しかなく、政府その他の機関によって、「君はあの大学に行きなさい」と進学先を「配分」されるならば、大学は、名前だけでも十分であり、ブランドといった考え方は必要ない。そこまで極端ではなくても、特定少数の者だけが大学進学をしていたころは、大学ごとの差異とは社会的な序列に等しかった。「権力」と「権威」によって、進学先が決められた社会である（図1のA段階）。

一方、大学が数多く存在するようになって、競合関係が激しくなれば、ブランドが重要になる。ブランドとは、多数の競い合う存在がいる中で、識別されるために生まれる。この場合、送り手は多様な手段で「説得」し、受け手は何らかの「共感」をする。そうした「説得」と「共感」の過程によって大学は選ばれる。この過程は、高校や予備校の先生、保護者、友人からの影響、あるいはオープンキャンパスなど、対



図1 大学ブランドをめぐる変化



面的な環境で行われるかもしれないし、マスメディアの力を借りる場合も多い（図1のB段階）。

言うまでもなく現代の市場社会とは、公的な組織も含めて、B段階に移行せざるを得ない。官庁が良い人材を採ろうと思うのなら、他官庁との競合にさらされる。自治体は、他

地域と競いながら、企業誘致や住民増加に努める必要がある。国際的にも、観光客を増やし、自国製品の輸出を図るためには、「説得」と「共感」の過程で、他国に優位に立つことが求められる。

もともと大学の場合、「権力」はさておいても、何らかの「権威」によって、受験生を引きつけたいと考えることは、自然であり、場合によっては、好ましいことでもあるだろう。ただ、「権威」というものは、その分野の知識をもつ特定少数の人だけが正しく認識しうるものであり、大学が幅広いステークホルダーと関係をもつようになると、その効力には限界

がある。加えて「権威」というものも、それだけでは成立せず、不断に「説得」と「共感」の過程が求められるのが、情報の満ちあふれる現代社会の特性と言える。

このようにB段階においては、マスメディアによるブランドイメージが重要になる。そして、情報環境の変化はまた、新しい変化を招く。一九九〇年代の半ばにインターネットが普及し、二〇〇〇年代の半ばにはソーシャルメディアが登場する（図1のC段階）。マスメディアからの一方向的な情報発信に対して、ソーシャルメディアは、高校生をはじめとするステークホルダーが互いに感想を述べ合い、評価していく双方向的なコミュニケーションを可能にする。

B段階のブランディング（ブランドを構築し、維持していく作業）においては、識別しやすいロゴタイプを設定し、スローガンをつくり、デザインやメッセージを統一していくことに傾注することが多かった。主として、大学の視覚的なアイデンティティを整備するという「静的なブランディング」にとどまっていた。水の流れに例えるならば、情報の水量と流れ方を管理できれば、ブランディングとしては成功したと考えられていたのである。

だがC段階に入ると、送り手側の意向だけで水の流れを整えることは難しくなった。受け手側は、ソーシャルメディアによってさまざまな「乱流」を生み出すからである。そうした「水流の乱れ」を無視して「静的なブランディング」だけ

に固執しても、自己満足にとどまる。

それよりも、つねに自ら「情報の渦」を生み出して、その存在を人々に感じさせ、知らしめることが大切になる。それは、大学だけでなく、あらゆる企業・組織・国家などのコミュニケーション戦略に当てはまる。「情報の渦」を生み出せないものは、「淀んでいる」と見なされ、停滞の烙印を押されてしまうのである。

加えて、不祥事などを起こさないという規律遵守が一層厳しく求められる。マイナスの「情報の渦」を起こさないように、細心の注意が必要になってくる。あらゆることは隠蔽できず、すぐにソーシャルメディアで拡散してしまうからである。

長期的な戦略に基づいた「静的なブランディング」と同時に、「生きている」「動いている」ということの証左を示す「動的なブランディング」が不可欠になる。

二 東京経済大学における ブランディングの歩み

東京経済大学における「動的なブランディング」の歩みは、二〇〇五年三月の「東経大広報宣言」に始まる。その時点で、「静的なブランディング」であるロゴタイプなどの視覚的なUI（ユニバーシティ・アイデンティティ）は、かなり高い水準でなされていた。「東経大広報宣言」は、三つの学内に

対するメッセージで成り立っている。

まず、「全学的な広報マインドを醸成しよう」である。大学に限らず、あらゆる組織におけるブランディングを含む広報活動には「全員参加」の精神が求められる。

二番目のメッセージは、「広報資源を活用しよう」であった。外部環境の情報収集と分析をいたうえて、学内にある「価値ある情報」の再確認と発掘を求めた。創立理念、伝統、歴史、教育内容、教員の質、研究内容、大学院の充実、職員の対応、キャンパス、野鳥の生息する自然環境、就職支援、就職実績、卒業生のネットワーク、学生の活躍、スポーツ、学外のネットワーク、留学実績を含めた海外ネットワークなどである。こうした広報資源は、大学外への情報発信にとどまらず、学内行事、会議、学内LAN、学内広報誌、組合活動、非公式な会合など、多方面で「共有」することが重要だと訴えた。

そして、三番目のメッセージは、「東経大のブランドを確立しよう」である。メディアによるコミュニケーションだけでなく、全学において、対人接触によるコミュニケーションの質を高めることも確認した。オープンキャンパス、受験生の相談会、高校訪問、企業懇談会、大学窓口や電話対応の態度などである。

以上の三つのメッセージは、「もっと、みんなで」「もっと、生き生きと」「もっと、くつきりと」と要約できるが、これ

らの言葉が示すように、視覚的なアイデンティティにとどまらない「動的ブランディング」を目指したものであった。

二〇〇六年には、学部選びのガイドである『ガクブック』を発刊した。これは、「大学を選ぶ前に、学問と学部を選ぶべきではないか」という考えが背景にある。相性の合わない学部に進学して、必修科目で悩む学生を出さないことを目指している。学部選びに悩む男女高校生を主人公にした物語の形式である。特徴としては、本学の広報は載せないこと。そして、幅広く、社会科学、人文科学、自然科学などを紹介している点だろう。中立的なところが好評で、高校の進路指導の先生から、学年全員分といった請求が多い。無料で、送料も本学もち。少しずつ改良して、現在も、人気冊子である。母親や祖母からの電話が多いことも興味深い。

『ガクブック』は、その後シリーズ化されて、女子向けの『ガクブック for girls』、保護者向けの『ガクブック for parents』、地方在住者向けの『ガクブック to Tokyo』、マンガ形式にした『まんがガクブック』などが次々と発刊された。大学院進学者のための『インブック』という冊子もある。また、「そもそも大学に行く意味って、何だ」という根源的な問いを追究した『そも大』という冊子もある。いずれも電子書籍化し、ウェブサイトからも読めるし、モバイル端末のためのアプリも提供している。紙媒体だけですでに三〇万部が、受験生、保護者、高校や予備校の先生の手に届いたはずだ。

他大学の先生からも、参考資料にしたいと連絡をいただく。

世の中には、各大学のパンフレットはあふれていても、無料で手に入る「大学進学そのものを考える情報」は、意外に少ないのである。企業で言うならば、CSR（コーポレート・ソーシャル・レスポンスビリティ）の一環でもあると考えている。加えて、大学は「偏差値による輪切り」によって、高校生や先生たちは自分の入手する情報にフィルターをかけている。限られた範囲だけで、情報収集と選択行動をする傾向がある。そうしたバリアを越えて情報を到達させるために、こうした普遍的なテーマを自己宣伝なしに提供することは意味があるだろう。「私は受験をしなかったけれど、友達のお〇〇さんが入学した大学、おもしろいよね」という形で評価（レビューテーション）が高まることは、大学のブランド価値を向上させる。

二〇〇七年には、ブランディングの核とも言える教育システムの改変がなされた。「TKUチャレンジシステム」の導入である（ちなみにTKUチャレンジは登録商標として認められた）。学部教育を挟んで、三分野一〇の基礎力を養成する「ベーシックプログラム」と、選抜制の少人数教育で高度な専門力を身につける「アドバンストプログラム」が設定された。「ベーシックプログラム」では、大学の理念、常識力、日本語力、数的思考力、英語力、IT活用力、マナー、キャリア形成力、調査・分析・論理的思考力、実践的コミュニケーション

「イノベーションを身につけさせる」「アドバンストプログラム」では、会計、法、金融、PR（広報・広告）のプロフェッショナルを養成する。また、グローバルキャリアプログラム、TKUベルリッツプログラムなど実践的な語学力を高めるプログラムを実施している。

一般の商品でも同様だが、こうした「品質におけるイノベーション」は、ブランディングには、最も効果的である。学部教育の上下を二つのプログラムで挟んだ「サンドイッチ方式」は、さまざまなメディアにおいて発信され、確かな手応えを得ている。

二〇〇八年には、創立者のチャレンジ精神を具現化した九つのキャラクターを開発した。大倉喜八郎は、二〇〇を超え、企業と、一つの大学を残している。九つのキャラクターは、先見力の「キラキラ」（電力会社）、勤勉力の「コッコッ」（建設会社）、国際力の「ペラペラ」（商社）、社交力の「ニコニコ」（ホテル）、活力の「バリバリ」（製鉄会社）、感動力の「ドキドキ」（劇場）、コミュニケーション力の「ピッピッ」（通信会社）、センス力の「キビキビ」（アパレル）、文化力の「ワクワク」（美術館）である。それぞれ、大倉喜八郎が設立した企業や団体を象徴するキーワードとともに愛称を与えている。オープンキャンパスなどでは、キャラクターたちが、キャンパスの各所に配される。九つのキャラクターは、創立者の理念から生み出されたところに特徴があり、したがって永

続的な「いのち」をもっている。

ちなみに創立者の理念や歴史は、ウェブサイト上のミュージアムとして、二〇一〇年の創立一一〇周年の折に「公開」された。リアルな形での博物館を造るという話もあったが、バーチャル・ミュージアムのほうが多方面からの「入館者」が多い。創立者は、九一年間の生涯に多くの言葉を残した。東京経済大学では、その中でも、「進一層」という起業家としてのチャレンジ精神と、「責任と信用」という真摯な姿勢を、コアのメッセージとしてブランディングで活用している。

大学の教育システムに関する「TKUチャレンジシステム」に続いて、二〇一〇年には、大学全体の未来目標が設定された。「TOKYO TOP30計画」は、首都圏二〇〇余りの大学において、七つの分野で、上位一五%のポジションに入ることを目指している。七分野とは、教育品質、研究実績、就職満足度、学生支援、環境の良さ、国際性、社会貢献である。情報を発信するにあたって、明確な目標を掲げ、しかも、数字で語れることは極めて説得力が高い。

「動的ブランディング」とは創発的である。個別に「情報の渦」を生み出す中で、学内外の局所的な相互作用が、思わぬ新しいものを生み出していく。本稿は、二〇一四年時点で過去を振り返っているから筋が通っているように見えるが、実はその時点ごとに、試行錯誤を繰り返す中で新しい方向性を生成してきた。

三 ソーシャルメディア時代の コミュニケーション戦略

現在、東京経済大学のウェブサイトを閲覧する人のうち、半数弱がスマートフォン（スマホ）からアクセスしてくる。

高校生の場合はほぼ全員がスマホであると想定される。大学の広報活動において、すでにインターネットは、中核的なメディアになってきたが、それにアクセスする機器も、パソコンから携帯端末に移ってきたのである。

スマホなどの携帯端末の場合、検索によって必要な情報に直行し、直帰する。パソコンのように周辺ページを見ていく確率は下がる。ウェブサイトの情報は細かく「部品化」して、即座に必要なものが手に入るように設計をし直す必要がある。ウェブサイトの深い層を探さないと重要な情報が入手できない場合は改良が求められる。

スマホでよく利用されるのは、ソーシャルメディアである。フェイスブック、ツイッターに加えて、特に高校生の場合はLINEの利用率が極めて高い。東京経済大学は二〇一三年から、他大学に先駆けてLINEによって大学情報や大学の雰囲気伝えていく。

動画サイトの活用も重要である。在学生や卒業生のコメント、体験授業のシーンなど、多様に使用している。その大学らしさ、言い換えるならブランドは、「人」で示されること

も多い。もちろん、個人差は大きいのだが、それでも、肉声で語られる「臨場感」は、ブランディングの主要な構成要素である。

最後に、二〇〇九年秋から実施したJR車内のステッカー広告について触れておこう。高校生や大学生が「リアルな空間」で触れる率が最も高いのは交通広告である。新宿駅から特別快速で二一分の国分寺駅から徒歩一二分に位置する東京経済大学は、JRを利用する高校生の受験が多い。大学の広告は、額面と言われる窓上スペースに掲載されることが多かった。だが、細かい文字は読みにくい。一方、ドアステッカーなら、ドアに寄りかかって小さい文字も読む。興味を引けば、スマホで写真を撮るとか、コメントを投稿しやすいだろうという狙いもあった。実際、そのとおりになった。ツイッターのリアルタイム検索をすると、賛成反対を含めて、広告に言及している人が驚くほど多い。ここでも、「生きている」「動いている」という「動的ブランディング」の躍動感が効果を上げたとと言える。

「大学におけるブランディングに求められることは何か」という質問を受けることがある。おそらく、大学構成員の「広報マインド」が基本だろう。「広報マインド」とは、心を開いて、対話をするという当たり前のことである。言い換えれば、すべては人間としてのコミュニケーション力から始まるのであろう。

●特集
理念に基づくブランド広報戦略

大場 茂生 ●立命館大学総合企画部広報課長

一 はじめに

二〇一三年末の本誌の編集会議において、「次号で『大学のブランディング』について取り上げてはどうか」と提案したところ、思いのほか自らが執筆することとなった。他大学の先進事例に学びたいと思って提案したほどであるから、私自身が本テーマについての解をもっているはずがない。もとより、広報活動というものは「予測困難な時代に生涯学び続け、どんな環境においても『答えのない問題』に最善解を導く」べく、挑戦し続けるものであり、これといった正解があるわけではない。学園全体のブランドを統括する役割を担う当課においても、日々スタッフがステークホルダーとコミュニケーションを図りながら最善解を追求している。今次報告させていただく内容は、そのようなスタッフの懸命なる取り組みの過程でポトリと一滴落ちてきた「知恵のしずく」をかき集めたものである。ご一読のうえ、今後の議論の素材にしたいだければ幸いである。

二 理念を基点とする

自省を込めて述べてみる。世の中にはファクトを羅列する広報活動がいかに多いことか。「こんなこともしています」「ある取り組みをしています」。先進的な教育プログラムも、早晩他大学のキャッチアップを受けることとなり、先発メリットの寿命は思った以上に短い。重要なことは「なぜ、この大学はこのような教育プログラムを開発し、一所懸命注力しているのだろうか」「なぜ、この大学はかたくなにこの教育分野に取り組み、人材育成を図っているのだろうか」の「なぜ」を、明確に説明することではないかと思う。「この大学の根っこは何なのか」「何を目指そうとしているのか」を理解してもらうことで、一見、他大学と「同様の取り組み」と映っていても、深みの違い、いわゆるユニーク性を理解してもらえないことにつながるのではないかと考えている。

変革の時代、大学は多様な期待に応え続けることが求めら



れている。だからこそ、自大学の歴史的・社会的な役割を見据え、理念に基づき、あるべき未来像への到達を目標に置き、推進している教育・研究活動を広報し、大学の歴史的・社会的存在価値を高めることに努めるべきであると思う。他大学との差別化に終始する自利自利広報を展開してはいけな

いと思う。

三 立命館の理念とは

では、立命館の理念とは何か。その説明の前にまず出自を語らねばならない。

立命館とは、最後の元老と呼ばれた西園寺公望が、その青年時代の一八六九年に、日本の未来を担う若者を育成するため、京都御苑内の自邸で始めた私塾「立命館」に端を発する。「立命館」という名前は、中国の古典『孟子』の「尽心章句」にある「妖寿貳わず、身を修めてもつて之を俟つは、命を立つる所以なり」（短命か長寿かどちらであつても与えられた寿命に心を思わされず、ひたすらに身の修養に努めて静かにそれを待つのが天命を尊重することであり、人間の正しい生き方である）という一節に由来し、「立命館」とはそれを実践する場所を表す。私塾「立命館」はその後、西園寺がフランス留学準備のため長崎に滞留している間に、その存在を危険視した京都の太政官留守官により一年もたたないうちに閉鎖に追い込まれてしまう。

一九〇〇年、西園寺文部大臣時代の秘書官であつた中川小

十郎が、立命館大学の前身となる「私立京都法政学校」を設立。中川は、西園寺から「国際主義」「自由主義」「女子教育の普及」など、近代日本における人材育成上のさまざまな課題認識に関する薫陶を受けていた。一九〇五年、中川が西園寺に「立命館」の名称継承の許諾を願ひ出ると、西園寺はこれを快諾。中川が設立した学校は、「私立京都法政専門学校」「私立京都法政大学」の名称を経て、一九一三年には「私立立命館大学」と改称され、名実ともに西園寺公望の私塾の伝統を継承した「立命館」が誕生することとなる。そのような意味から本学では、中川を創立者、西園寺を学祖と位置づけている。

本学の建学の精神は「自由と清新」。第二次世界大戦後には、教学理念を「平和と民主主義」とし、一貫してリベラルで、学生の「学びと成長」を軸においた大学運営に努めてきた。そして二〇〇六年、草創期における学祖及び創立者の思いと歴史的経過を踏まえ、未来に向けた本学のミッションとして「立命館憲章」を制定。二〇一一年には「二〇二〇年のあるべき姿」として「学園ビジョンR二〇二〇」を制定した。まさしく本学の理念とは、「立命館憲章」と「学園ビジョンR二〇二〇」であり、その理念に立脚したブランド広報とは、理念の具現化につながる教育研究活動を、社会情勢を踏まえつつ、対象ごとにセグメントされたツールを用いて、丁寧に社会発信し、コミュニケーションしながら共感形成していくことであると思う。



四 具体的なブランド広報

—Beyond Borders Project

(一) 理念とファクトをつなぐブランドメッセージ

しかしながら、理念とは普遍性を担保するあまりに抽象的な表現で構成されているため、実際の教育研究活動と理念をつなぐ、わかりやすい表現を用いたブランドメッセージが必要となる。二〇一二年、本学は、「自分を超える、未来をつくる」という理念に立脚したブランド広報「Beyond Borders Project」を推進するにあたり、ブランドメッセージを作成し、ポスターにしてまずインナー（学生・教職員など）との共感を目指して学内に掲出することとした。

そのうえで理念を体現すべく、夢に向かって自分の限界に挑戦し続けている学生・教職員・卒業生（以下、Beyond Borders）

学園紹介ムービー「Beyond Borders」



と並行して、学内の広報リソースの発掘、整理に取り組んだ。そして、いつ、何を、どこで発信するかをロードマップで可視化し、計画的に発信することとした。

(二) 複数のメディアによる発信

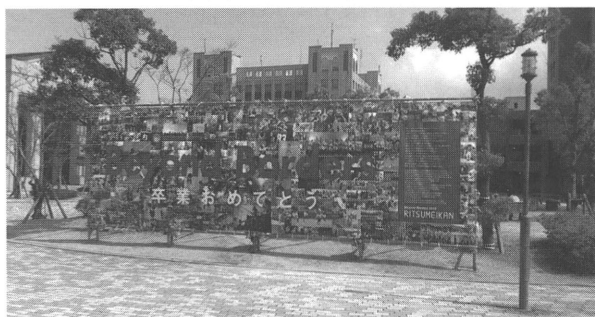
発信にあたっては、Owned Media（所有するメディア）、Earned Media（評判を得るメディア）、Paid Media（購入するメディア）のトリプルメディアを活用することを心がけている。しかしながら、まずは「所有するメディア」を最大限活用することとしている。

をポスターにし、交通広告及びウェブサイトで紹介した。さらに映像化してYouTubeを通じて発信するとともに、新入教職員辞令交付式や都道府県別父母教育懇談会会場で上映し、数多くのステークホルダーの共感を得た。理念とファクトをつなぐブランドメッセージは、ファクトの数だけ必要となる。ブランド広報を推進すること

公式Facebook



「卒業おめでとう」ボード



(1) Owned Media (所有するメディア)
Beyond Bordersを学内広報誌『UNITAS』の巻頭で紹介したり、ポスターにしてキャンパス内に掲出したり、あるいは特設ウェブサイトに紹介したりしている。また、視聴者との双方方向のコミュニケーションを介した共感形成とニュース拡散を目指してFacebookやYouTubeなどのSNSも積極的に活用している。

(2) Earned Media (評判を得るメディア)

ご承知のとおりEarned Media (評判を得るメディア) は、社会的信頼度の高いメディアである。当該メディアに、理念の体現事例(教育・研究・学生の活躍など)を記事として取り上げてもらうことにより、事例は付加価値を伴って発信されていくこととなる。まずはそのことを目指し、日々のプレスリリースなどを通じて、地道なメディアリレーションを積み重ねている。次に、そのことを通じて構築されたメディアとの信頼関係に基づき、あるべき未来社会像を共に描き、社会的影響力の大きなイベントの共催や、特集記事などを作成しながら、大まじめに「メディアと協働で未来をつくる」ことを目指していきたいと考えている。

そのために、学園トップの協力を得て、記者懇談会を定期的に開催し、記者との直接的なコミュニケーションを通じて、学園の理念、取り組みへの理解を促進している。また、適宜シンポジウムなどのイベントを共催したりしながら、学園トップから社会に対して強いメッセージを発信している。

(3) Paid Media (購入するメディア)

Paid Media (購入するメディア) は、財政的な課題もあるためつねに活用することはないが、一度に広範囲に認知を図り、コミュニケーションの基盤となる環境を形成するには有効なツールであると考え活用している。本学も、「Beyond Borders Project」を開始するにあたり、JR大阪駅の御堂

筋口にてさまざまなBeyond Bordersの柱巻き広告を実施したところ、SNSなどに本人や友人などが投稿し、大きな評判を形成することに成功した。重要なことは、Paid Mediaだけで終わらせてはいけないということである。Owned Mediaや、可能なかぎりEarned Mediaにもつなげていき、連関・連動させていくことを志向していかなければならない。

(三) PDCAサイクルの追求

一般的に広報活動の評価は難しいと言われている。一つの記事、広告などが志願者増につながったかどうかは、明確に評価することはできない。しかしながら、何らかの形で評価検証をしなければ戦略的ブランド広報にはつなげていけない。

私たちは、ブランド広報の対象となる受験生、保護者、教員に対して、毎年独自の評価項目を設定し、ウェブによるブランド調査を実施している。併せて掲載された新聞記事を質と量の両面から分析している。実施してみると、私たちが「強み」と思っていたことが評価されていなかったり、プライオリティが高いと思って重点的に発信していたことが実は対象者にとってはそれほど高くはないということがあったりし、発信者と受信者のニーズのギャップを発見することが少なくない。また、記事分析においても記事数の地域間差を明確に認識でき、次年度のメディアリレーション方針に反映することができている。評価できないものとあきらめてしまわずに、手づくりでも評価検証に取り組み、その結果を次のブランド広報活動に生かしてみることが重要ではないかと思う。

五 大学間連携の可能性

現段階において私たちが考えている最善解について報告してみた。私は「理念立脚ブランド広報」の実践により、各大学のナチュラルな差別化も実現できるのではないかと思う。大学はその創立経緯も理念も極めてユニークなものである。必然それをベースに展開されている教育・研究活動も各々ユニーク性を有していると思う。したがって、「理念立脚ブランド広報」を展開することにより、自利自利ではないナチュラルな差別化が図れるのではないかと考えている。

私は、大学とは各々のユニーク性を生かしながら「未来を創造していく機関」であると確信しているし、そこで働いていることに誇りをもっている。したがって、私は大学間の関係は、「二〇一八年問題」などで取り上げられるような「生き残りをかけた競争関係」というよりは、「未来創造に向けた協働関係」と考えたほうがいいと思っている。

もちろん、きれいごとを通すつもりはなく、理念に立脚したブランド広報活動の結果、共感者、支持者の数には大学間に差も出てこよう。そこにはある種の競争関係というものが発生することは否めない。しかしながら、あるべき未来像とその具現化に向けた大学というものの社会的役割、そして各大学の役割とは何かということを考えたとき、各大学個別の役割というものは必ずあるはずであるという思いに至り、そこには間違いなく協働関係が成立すると確信している。

関西地方では、長年にわたり「関関同立」（関西大学・関西学院大学・同志社大学・立命館大学）という一般的に競争関係にあると認識されてきた大学がある。当該四大学は、教育研究活動のみならず、スポーツなど学生の課外活動に至るまで、卒業生たちをも巻き込みながら激しい競争を展開してきた。しかしながら、未来創造にも関わる社会的に大きなテーマ、例えば「グローバル人材育成」というようなテーマについては、四大学の学長がメディアの協力を得て、フォーラムなど社会的影響力のあるイベントを開催し、そのテーマの重要性を社会に発信するとともに、各大学のユニーク性を生かした取り組みを紹介し、ブランディングに努めてきた。志を同じくする大学の連携は十分に成立するものであると思う。

六 おわりに

最後に、ブランド広報活動に携わっていくうえで、つねづね念頭に置いている忘れられない経験を紹介したい。

二〇〇七年九月、私は本学の「大学アドミニストレーター養成プログラム」の一環として、アメリカの大学への先進事例調査に参加した。その際訪問したバツサー・カレッジ（ニューヨーク州）において、大学による卒業生へのさまざまなサービスと寄付政策がみごとにマッチングした形となつている状況を目の当たりにし、どのようにしてこのような寄付文化を構築できるようになったのかと、担当者「尋ねてみた。」

すると「バツサーをはじめ、アメリカの私立大学は、大学

の『ブランドイメージ』というものを、とても大切にしている。親も通つたし、自分自身も通つた、そして将来は自分の子どもも通わせたいと思われる大学になることを、つねに心がけている」との回答を得た。「学生への教学、卒業生へのサービス提供、そして寄付やキャリアサポートといった後輩支援（学生支援）すべてがブランディングにつながると考えている。卒業生と教職員からの手厚い支援を受け、有為な人材に育て上げられた学生たちは、卒業後も大学と交流しながら（リユニオン、ウェブコミュニケーション、Eコミュニケーションなど）、あるいは大学を介してさまざまな有効なネットワークを築きながら、成長し、社会において活躍する。そのことが、また母校のブランドイメージを高め、卒業生の母校愛も高揚し、母校支援へとつながる。アメリカの私立大学と卒業生は、そのことをよく認識している。一〇〇年かけて築き上げてきた文化である」とのことであつた。

私が申し上げたいことは、ブランディングとは大学のあらゆるセクションが協働で取り組むものであり、広報課のみで完結できるものではないということである。したがって、全学の構成員が、共に未来を志向し、ブランディングを認識しながら教育研究活動に取り組める環境をつくるために、インナーコミュニケーションに努めることも広報課の新たなミッションであると考えている。「一隅を照らす」ことができるよう、課のスタッフと一体となつて今後も邁進していくこととする。

●特集
ブランド創生の意義と大学の広報活動

齊藤 一誠 ●国際基督教大学学長特別補佐、アドヴァンスメント・オフィス部長



一 はじめに

大学はその創立と同時に、教育・研究機関として社会的な機能を開始する。そして、年々歳々その活動の実績は積み重ねられていく。そのたゆむことのない継続性のゆえに、社会的活動を通じて生成される大学情報は、それが一五〇周年を迎えた大学であれ六〇周年を迎えた大学であれ、まずは膨大なものである。大学の広報活動は、蓄積されたこの膨大な情報をまず適切に整理・統合して提示し、次いで新しい情報については時機を逃すことなく社会に向けて的確に伝えていくことを任とするが、それらを超えて、他大学とは異なる自らの姿を、大学情報を活用することによって積極的に描こうとするとき、ブランディング活動に足を踏み入れることになる。ブランドとは、他との違いを示す事実の集積を背景として、人々に明確な選択を促す力である。だから、大学のブランディング活動は、膨大な大学情報を駆使して他大学とは決定的

に異なる自らの大学のユニークな姿をデザインする仕事、ということになる。イメージではなく情報。勝手な自己主張ではなく、あくまで実践を伴った情報。大学情報の堆積から、すでにそれらの情報に埋もれている大学本来の姿を、建学の精神・教育理念を軸に据えて、どのように析出し、どこまで描きされるか。そこに大学ブランディングの成否がかかっている。それだけに、広報活動の延長線上にブランディング活動を創始するには、「大学の情報を伝える」から「大学情報によって大学の姿を創出する」という意識の切り替えが必要となる。

二 明治学院大学のブランディング活動

私がかつて携わった明治学院大学のブランディング活動では、創設者ヘボン以来の建学の精神を継承した「Do for Others」という教育理念を、アートディレクションの力を用いてまず明確に視覚化し、その視覚的なアイコンをいわばこの支点として、大学の情報を、バラバラではなく、い

図1 明治学院大学のロゴ



つも大学の教育理念に結びつけながら伝えていくことを目指した。「明治学院大学」「Do for Others」という図式で大学の姿・形を社会的にリセットすること。そのために、佐藤可士和氏のアートディレクションにより、まず大学ロ



明治学院大学
〒108-8636 東京都港区白金台1-3-37
●白金台駅下車、徒歩2分
●白金五丁目駅下車、徒歩7分
●高輪台駅下車、徒歩7分
<http://www.meiji.ac.jp>

ゴを新たに作り、スクールカラーを定め、さらに大学ロゴと同じ書体で教育理念“Do for Others”を目で見る言葉としてビジュアル化し、それらを組み合わせることで教育理念をアイコン化した。新しいロゴとスクールカラーで社会に打って出ることと自体が重要だったのではない。そ

Do For Others
150TH
Anniv.

のアイコンがおびただしい大学情報を統合し、出所としての明治学院大学をつねに明示するという、その機能こそがブランドイングにとって必要だったのである。

このアイコンというブランドイング活動の成果を起点として戦略的広報活動を展開するにあたっては、「カタチ」を使って「ウゴキ」を伝える」ことを方針とした。大学のニュースを、アイコンという「カタチ」のもとに、明治学院大学のニュースとして统一的に伝えること。そのために、私鉄電車全車両のドア横に一枚ずつ、年間を通して広告スペースを確保し、月替わりで大学のニュースを三つずつ掲載して、このニュース枠によって大学の姿を描いていくとした。

ニュースであるから、もちろん大学の新鮮な話題を掲載するのだが、情報を活用して大学の姿を積極的に描く、という観点から言えば、ただやみくもに時系列でニュースを掲載す

「教学に関わる大学情報」「文化イベント」
「受験生向けの情報」という軸を立て、
それに見合う情報を選択して、毎日の通
勤通学で確実に目にする固定された広告
枠から、大学の「ウゴキ」と「スガタ」
が、空気のような自然さで社会に浸透し
ていくことを期した。

さらに、三つの軸による大学の姿の浸
透度合いを見極めながら、「国際性」「ボ

図4 新聞記事で見る明治学院150年「MG TODAY 365」

2010年4月より、MG TODAY 365 新聞記事で見る明治学院150年 が始まりました

2013年に創立150年を迎える明治学院。その長い歴史の中で起こった様々な出来事は、過去の新聞記事の中に活いきと記録されています。「MG TODAY 365」は、最先新聞の記事アーカイブ「ヨミダス歴史館」とのコラボレーション。読売新聞が刊じたこれまでの明治学院関連の記事を、その掲載日に合わせてホームページで目替わりで紹介していきます。



露出頻度を確保した。広報活動の照準は「創立一五〇周年」に合わせ、「明治学院大学」「Do for Others」「創立一五〇周年」という図式をコミュニケーションの核として、すべての情報をそこに収斂させた。

また、明治学院一五〇年の歩みを情報としてよりダイレクトに社会へ発信するため、読売新聞と提携して、一年三六五日、毎日その日その日に関わる明治学院のニュースを、過去の新聞紙面そのままにウェブサイトで公開していった。

ランティア活動」といった新しい軸に切り替えることで、ニュースという流動的な情報により、大学の姿をより精密に描いていくことを試みた。

「創立一五〇周年」にあたっては、特別にキャンペーンロゴを作ること

はせず、大学ロゴそのものに「150th Anniv.」を加えて新しい大学ロゴの

図5 日本赤十字社・明治学院大学共同宣言

日本赤十字社・明治学院大学 共同宣言
— ボランティア・パートナーシップ・ビヨンド 150 —



ラボレーションがニュースになることにより、その点をつなぐことで、「Do for Others」の輪郭を、より大柄に社会の中で描くことができるからである。

創立一五〇周年に締結された日本赤十字社との協定や、明治学院大学図書館付属日本近代音楽館の所蔵資料を中心に東京オペラシティ・アートギャラリーで開催された「五線譜に描いた夢——日本近代音楽の一五〇年」などは、いずれも大学外に大学の姿を描く、という発想によって方向づけられたものである。そして、このような大学外の団体との協働によるブランディング活動においても、アイコンは大学のアイデンティティを個性的に明示している。

“MG TODAY 365” というこの企画は、いわば明治学院の「今日は何の日？」である。「一五〇周年」の新聞広告も、このウェブコンテンツと連動させながらシリーズで展開した。

さらに、既存の大学情報を駆使するだけではなく、新たな情報を生成していくことを企図して、大学外で「Do for Others」と響き合う活動をすでに実践している団体との協働も試みた。それらのコ

三 国際基督教大学における

インフォグラフィックスの活用

私は現在、国際基督教大学（ＩＣＵ）で、献学六〇周年事業と募金事業を統括している。この大学がもっている大学情報の特徴は、生まれながらにユニークな情報の豊かさであり、進化する制度に裏づけられて、具体的な実践として献学の精神と教育理念が、現在も深められ続けていることである。

二〇一三年に献学六〇周年を迎えたＩＣＵは、同じ年に創立一五〇周年を迎えた明治学院がペリー来航に端を発する日本の開国とともに生まれたのに対し、第二次世界大戦後に訪れた日本の「新しい開国」とともに、明確な理想と理念を掲げて生まれた。

その理念の一端は、例えば「本学は、国際協力の下に設立され、国際文化と理解への実験場として独自の国際社会を学内に実現し、国際共同体の可能性を立証せんとするものである。その意図するところは、深く基督教精神に根ざした自由にして敬虔な学風を樹立し、神と人々とに奉仕する共同社会の市民たるにふさわしい全人教育を青年男女に施すにある」（『国際基督教要覧』第一号、一九五三年）という言葉によって表現されるが、この理念は、六〇年の歳月を経て、「専任教員の三人に一人は外国籍」「学生の五分の一がキャンパス内の寮で学年、国籍、文化背景を超えて共同生活」「専任教員の三分の一がキャンパス内の住宅に居住し、授業以外で

も学生との交流の機会が豊富」「教員一人に対し学生数一八人の少人数教育」といった形で、現在のＩＣＵを特徴づけている。まさに「実験場として（の）独自の国際社会」が学内に実現され、国際共同体の可能性を立証しよう、と、大学は今も進化し続けているのである。

また、文部科学省が推進するグローバル人材育成策の観点から見ると、「授業、寮生活、課外活動などにわたる日英バイリンガリズムのキャンパスライフ」「卒業までに日英両語で大学レベルの講義を受ける力をつけるためのリベラル・アーツ英語プログラム」「充実した交換・海外留学制度をはじめとした国際交流プログラム」など、ＩＣＵではすでに六〇年間当然のこととして実践されてきたことが、結果としてグローバル人材育成策を先取りしている。さまざまな大学が国際化に積極的に取り組み成果を上げる中、「新しい開国」から日本の国際化と軌を一にしながら深められてきたＩＣＵの「成熟した国際性」は、今なお先進的である。

このようにＩＣＵの情報は、大学の理念を映してユニークであり、また深い。しかし、情報を駆使して大学の姿をデザインするブランディングの観点から言えば、こうした情報はなかなか扱いにくい面がある。というのも、情報の密度が高いのでどれもワンフレーズで言い切ることが困難であり、適切に語ろうとすれば、どうしても丁寧な説明を必要とするからである。そこで、同窓会に対し、現在のＩＣＵの大学情報を少しでも軽やかに伝え、ユニークな大学の姿を情報によって鮮

『ICU at a Glance』のインフォグラフィックス

図7 海外留学



図6 少人数教育



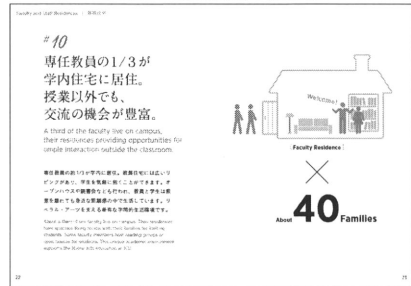
図9 国際的的学生寮



図8 外国籍教員比率



図10 教員用学内住宅



をも深める。大学の姿を表す主要な情報は、大学ウェブサイトや大学案内をはじめ、各種パンフレットも含めて利用頻度が高いので、それらを文字とグラフィックで固定化し、情報ツールとして共通化すれば、主要情報がつねに一定の形で発信されることになる。また、それを「使い回す」ことによって露出の頻度も高まる。これはコスト面でメリットがあり、情報の受け手にとっては、主要情報を同じ形で繰り返し受け取るにより、印象が強くなる。

このような情報の解きほぐしと活用を想定して、具体的に小さな場で実験してみたのが小冊子『ICU at a Glance』である。献学六〇周年を迎えたICUの膨大な大学情報の中からその特徴的な姿を表す一二の主要情報を抽出し、インフォ

明に描くため、インフォグラフィックス (Infographics) に着目した。

情報を視覚的に表現して可視化するインフォグラフィックスの手法は、何よりも活字として埋もれている情報に直感的な理解のきっかけを与える。そのことが大学情報を際立たせ、感覚的な要素と相まって情報の理解を加速し、情報の理解

グラフィックスに日英の解説をつけて、見開きで構成した。

「変わりゆくICU、変わらないICU」という副題をもったこの小冊子は、献学六〇周年記念行事として開催されたホームカミングデイのために準備され、同窓生に配布された。同窓生約二万二〇〇〇人というコンパクトなICUコミュニティにおいては、その一人ひとりの姿が、社会における大学の輪郭の一部となりその姿を決めていく。大学と社会との生きた接点ともいうべき同窓生に向けて大学の主要情報をあらためて届けること。それは、情報発信の第一歩であった。

『ICU at a Glance』はその後、さまざまな同期会や同窓生が出席する学外での会合、大学が参加するコンファレンスなどでも活用されるようになった。さらに、このインフォグラフィックスは、大学ウェブサイトや大学ガイドなどでも使用が検討され、活用の方が広がりつつある。

インフォグラフィックスによる情報発信が繰り返されるようになると、そこにビジュアルが作り出す一定のスタイルが生まれてくる。そのとき、そのスタイルが教育理念と響き合い、らしさとして感じられれば、大学は新しいロゴを作ることにも似た情報発信の基調を手にすることになる。

四 ブランド創生の意義と広報活動

大学でブランディングを検討するとき、そこにはさまざまな要因があるだろう。知名度を上げたい、イメージを変えた

い、受験生を増やしたい、他大学に遅れをとりたくない、同窓生に現在の大学の教育を正しく伝えたい。そこに、外部の専門家集団がさまざまな手法を提案してくる。どれも魅力的に思え、目移りしてしまう。そんなときは、まず社会の中における大学のパフォーマンスを情報としてとらえ、それらを使いながら、建学の精神・教育理念を軸として、情報による自画像をスケッチしてみることだ。

大学のブランディング活動は、膨大な大学情報を駆使して他大学とは決定的に異なる自らの大学のユニークな姿をデザインする仕事、と冒頭に述べたが、それは各大学が、教育・研究機関としてそれぞれ独自の活動領域を社会の中に見だし、明示することでもある。その領域画定のユニークさが、大学のかげがえのない社会的価値を予感させ、大学の活力として人目に映る。知名度やイメージも、そこから発生するものでないと、いずれ消えゆく幻となってしまう。

時代と社会の新しい風がいつも自在に吹き抜けるその躍動の領域を、自らの情報とさまざまなコミュニケーション手法を駆使して画定することが大学ブランドの創生であり、そのように情報を扱うことによって大学の姿が社会の中に生き生きと描き出されるということが、ブランド創生の意義である。そして、大学の広報活動は、大学と社会との好ましい接点をいつも情報によって創出しようとするとき、その情報の扱い方において、ブランド創生と相似をなす。大学のブランディング活動の萌芽は、つねに日常的な広報活動の中にある。