

大学イメージの 定着化による ブランディング

MEMBER

上條憲二

愛知東邦大学経営学部教授

日笠完治

駒澤大学 副学長（教育・研究担当）、
学長室長

小林 浩

リクルート進学総研所長、
『カレッジマネジメント』編集長

兼高聖雄

司会

日本大学芸術学部教授、
広報・情報委員会、
大学時報分科会委員

自然発生的だった大学のブランドは 個々の大学らしさを発信する時代へ

兼高 本日の座談会のテーマは、大学のブランドとは何か、大学はどのようにブランドイメージを作り、それを定着させていくかということについてです。かつての大学は、例えばこの大学は経済界に強い、キリスト教系の大学にはミッションスクールならではのイメージがあつたりするなど、大学のブランドは自然発生的なものでした。しかし、近年は大学自体の数も多くなり、「うちはどういう大学ですよ」と大学側から発信しなければ、受験生に大学ごとのイメージやブランドを伝えきれないという現状があります。

今回は、Japan Branding Awards 2019を受賞された愛知東邦大学の上條先生と文部科学省の私立大学研究ブランディング事業で注目を集めている駒澤大学の日笠先生、そして各大学の進学ブランド力調査などに関わられているリクルート『カレッジマネジメント』編集長的小林さんにお集まりいただきました。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、上條先生にはZoomでご参加いただきます。よろしくお願いいたします。

上條 よろしくお願いいたします。

兼高 まず、上條先生にはJapan Branding Awardsについて、それから愛知東邦大学のブランド化事業のお話を絡めて伺えればと思います。

上條 私は2014年から愛知東邦大学におりますが、その前は10年ほどブランドコンサルティングの会社に勤めておりました。本学の教員の募集があった時、私は野球で有名な東邦高校は知っていましたでしたが、愛知東邦大学という大学は知らなかつたんです。しかし、私のこれまでの経験では、歴史と理念のあるところにはブランドの宝があるという確信がありましたので、実際に教員としてブランド戦略に携わることになりました。

兼高 ブランドコンサルティング会社のご経験から、愛知東邦大学のブランディングは可能だろうと踏んだわけですね。

上條 そうですね。理事長から「うちの大学は何とかなるのでしょうか」と聞かれた際にもはつきりと「大丈夫です」と申し上げました。100年に近い歴史がありますし、名古屋の産業の基盤を作ったともいわれる下出民義という人物が、「これからの人材を育てる」ことを目指して創設した学園(当時は東邦商業学校・現在の東邦高等学校)

校)がルーツです。半分は自分に言い聞かせるという感じではありましたが、そうした財産があれば必ずブランディングは成功すると申し上げました。

大学の持つ個性や特性 建学の理念をわかりやすく

兼高 愛知東邦大学のブランディングでは、まずどのような問題を解決しようとしたのでしょうか。

上條 まず、認知がないという問題がありました。そこで「選ばれる大学になる」ことを目指し「名古屋で一番選ばれる大学になりましょう」「一番ユニークな大学を目指しましょう」「一番伸びしろが高い大学というキャッチコピーはどうだろう」など、さまざまな方向性から検討していきました。

兼高 ゼロからの構築というわけですね。次に駒澤大学の日笠先生にお伺いしたいと思います。駒澤大学の場合ですでにブランドを確立しているようにも思えるのですが、大学のブランドというものをどのように捉え、活動されているのでしょうか。



日笠 もともと駒澤大学には、禅の研究で社会的な評価があり、2016年、文部科学省の私立大学研究ブランディング事業に応募して、その初年度に採択され、これを推進するプロジェクトが、学内でスタートしました。かつて、進学率がそれほど高くなかった時代には「大学卒」ということ自体がブランドでした。そして、受験競争全盛の時代には、高校生にとって「偏差値の高い大学」がブランドだった。そういう時代が何年も続いていました。ところが、18歳人口がさらに減っていくこれからの社会においては、「大学卒」も「偏差値」もブランドではなくなってくるでしょう。本当に価値あるものを見出し、それを認識してもらおう、大学の「真価」を伝えていかなければならないと思います。

Society5.0時代においては、ブランドとは上から下に発するものではなく、SNSのように同じ平面、水平面において広がり、評価されるものと捉え、まずは自分たちが自分たちの価値を認識し、活動していくべきだというのが私の考え方です。

兼高 知名度でも偏差値でもない真価を発信していくべきだと。

日笠 駒澤大学には428年の歴史がありますが、本学が仏教系大学であるということはあまり知られていないのが現状なのです。入学してくる学生でさえ、知らないこともある。しかし、人間精神のよりどころとしての仏教と禅こそが、本学の建学の精神であり理念であるわけです。そこで、曹洞宗の禅を現代流にかつ社会科学的に、多面的に理解していくべきではないかという観点から、学際的・国際的ブランド作りになっていったわけです。

未来に向かって進むべき道を ブランディングを通して探る

兼高 建学の精神である仏教が仏教学の先生以外のところでは、きちんと共有されていなかったというわけです。

日笠 仏教系大学として長い歴史があるにも関わらず、それが浸透していない。これを世界に広めていかなければならないと感じました。物質の時代ではなく、「心の時代」だといわれる今こそ、仏教のよさを伝えていくべきだと考えています。これまで蓄積してきた仏教、禅の研究を仏教の専門家だけでなく、人文社会科学系、マーケティング論、



上條 憲二氏

文学、経済学、法学、商学、経営学などの専門家や広く関係者にも参加していただき、仏教ならびに禅研究の駒澤大学としての真価を、打ち出していこうという方向性が固まっています。

永平寺と總持寺を両本山として仰ぐ曹洞宗の教育機関の一つが駒澤大学です。そして、大学は研究機関ですが、同時に公的存在でもあり、社会的に貢献する責任もあり

ます。そのためには未来志向でなければなりません。Society 5.0という未来社会において本学のアイデンティティである禅の教えを中心に据えて、その真価を未来志向で開拓していこうということになりました。

兼高 駒澤大学が現在行っているのは「未来に向かつて大学がどう進むか」という大学そのものの方向付けとブランディングなのです。

日笠 これと並行して、教学を中心にした大学ブランディングも進めました。さまざまなビジョンや考え方を全学的に一貫したものにしていくのに2年ほどかかりました。本学の将来を展望し、信頼にもとづく協調体制を築くために掲げた「しなやかな、意思」が、新たなブランドスローガンです。その基礎となる「こころ・まなび・つながり」というブランドコンセプトをはじめとした本学の未来志向を、受験生にも、社会にも知ってもらいたい。若者には生涯にわたる「よりどころ」として駒澤大学がある、と認識してもらいたいという気持ちでいます。

兼高 仏教という概念と400年を超える歴史があれば、それは他大学と差別化されたブランドが出来上がっていきますね。

メディアに頼るのではなく 価値を認め内側から発信

日笠 基本的にはそれぞれの大学に個性や特性があり、それを自覚して道を切り開いていけるかどうかだと思います。これまででは大学もメディアに頼ってきた。本学で言えば駅伝が有名で、メディアで取り上げられることも多くあり、それで知名度を上げてきたことも事実ですが、これからはそれだけでは時代遅れだと思っています。SNSの時代には、その価値を水平的(フラット)に打ち出していく必要性があると考えています。

兼高 ブランドはメディアが作るものではなく、これからは自分たちからの発信が必要なのではないかということですが、愛知東邦大学ではいかがですか。

上條 全くその通りですね。私がよく使う例えなのですが、商品には包み紙と中身があって、仮に「包み紙がきれいだから」と一度は手に取ってくれたとしても、中身が伴わなければ飽きられてしまうと思います。ですから、まず日笠先生がおっしゃるように真価や個性がしっかりと合ったうえで、包み紙である見せ方もそれらしくなっていくのが本

来だと感じています。本学は「ブランド」というよりは「らしさ」で選ばれることを目指し、個性を大切にしていきたいと考えています。

変化する時代とその価値観 創設者の思いをどう受け継ぐか

兼高 愛知東邦大学と駒澤大学2校の特徴的なブランド戦略を伺ってきました。進学ブランド力調査などを手がけられている小林さんは、現在の日本の大学のブランディングについて、どのように感じておられますか。

小林 先ほど日笠先生がおっしゃったように、大学へ行くこと自体が価値であった時代、そして大学受験競争で偏差値によるグルーピングがされてきた時代を経て、現在は大学の数も増え、進学率を考えると、小学校のクラスの半分以上が大学へ行く時代です。大学といってもさまざまで、それぞれの大学が何を打ち出していくのかは、非常に重要になっていると思います。しかし、私がそれぞれの私立大学にお話を伺っていると、どの大学も強みになる個性やストーリーを持っているんです。私立大学は特に創設者が

「こんな人材を育成したい」「こんな教育をするべきだ」という強い思いで私財を投げ打つなどして創られた学校が多い。その強い思いがあるにも関わらず、それが大学全体に浸透していない、社会に伝わっていないということに一つの大きな問題があると思います。

受験生に「伝える」「努力よりも 「伝わる」ストーリーを

小林 選ばれる大学になるためには、どんなことが必要なのだろうかと、我々は高校生からそれぞれの大学がどのように見られているのかを調査し始めました。そこで見えてきたのが「伝える」ことよりも「伝わる」ことの重要性です。日本には780近くの大学があり、短大を入れると1100、専門学校を入れると3900ほどの学校があります。その中から受験生は自分の行く大学を二校選ぶわけです。大学側は一生懸命伝えているつもりでも、高校生が「私がこの大学に行くかどうかどうなるんだろう、どのような価値があるんだろう」ということ、つまり「私」目線の高校生には伝わっていないことが多い気がします。それをきち

んと伝わるものにするためには、大学の中で、自分たちの価値や強みがきちんと共有され、コンセンサスが取れていることが不可欠です。そしてそれをストーリー化して発信することができれば、伝わりやすいものになっていくと考えられます。受験生の数を競うのではなく、それぞれの個性に合った質の高い学生を呼ぶためには、そういった発信が必要だと考える大学は増えていると思います。



日笠 完治氏

兼高 受験生と大学のマッチングといいますが、高校生は自分に合った大学を選びたい、大学側もそのバリエーションとなるべく、してくれるような学生に来てほしいということでしょうか。

小林 大規模大学と小規模大学、ミッション系と仏教系など考え方は違いますし、学科のラインナップもたくさんあるところと、単科でもものすごくとがった人材を育てる大学などそれぞれです。上とか下とかではなくそれぞれ価値が違う。だからこそ、その部分をきちんとストーリー化して打ち出し、伝わるものにするのが非常に大事なのだと思います。

大学が持っている価値を 見つけ出し共有する

上條 偏差値よりも大切なもの。この大学にある宝物を探しましょうと、大学の教員、職員とともに合計10時間ほど座談会の場を設けたんです。「うちの大学のこんなところはいいけれど、ここはダメだよね」というようなことを本音で話してもらいました。そんな本音の話し合いの中で出てきたのが、1300人ほどの学生が自分の中で一つだけ、誰に

も負けないと思えることがあったらいいよねということでした。それを中心に据えましょうとなり「オンリーワンを、一人に、ひとつ」というブランドコンセプトが生まれました。

兼高 一連の流れを聞いていると企業がコーポレートアイデンティティを作るときと大変に似た動きですよ。

上條 そうですね。普通の企業がやっているようなブランドディングの手法を取りました。

兼高 そのあたり、駒澤大学についてはいかがでしょうか。

日笠 少子高齢化時代において、例えば経済界ではコンピューターが使えて、英語が話せてプレゼンテーションが達人で海外でも物おじしないような人材の育成を望んでいるのかもしれませんが、しかし、教育の根幹を考えたときに、

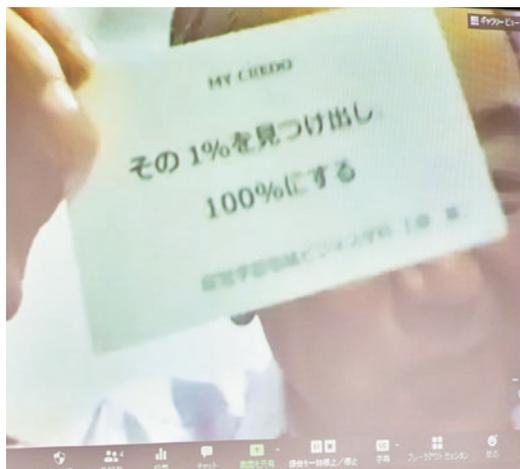


本当にそれでいいのかが疑問です。高校生一人ひとりが持っている個性を尊重しながら大学として何を提供できるか。先ほど、マッチングというお話も出ましたが、まさにそれですよ。一人の価値ある人間として、自分の幸せな人生を創造できる。そのために必要なのは「この人を人生の師にしたい」とか「この人の専門の学問を自分の終生の目標にしたい」と思えるような人との出会いなのではないでしょうか。偏差値とのマッチングでも大学の知名度とのマッチングでもない。人間と人間のマッチングです。これこそが真の邂逅かいこうといえるでしょう。

ターゲットに合わせた伝え方の工夫で ダイレクトに届ける

兼高 そういった大学の真価を伝えていくためにはどのようなことが必要なのでしょう。

小林 大学のイメージは親世代と子世代でも抱いているイメージが全く異なります。ですから誰にどう伝えていくかということが非常に重要になります。高校生に伝えるのであれば、彼らにわかりやすい言葉で、繰り返し伝えてい





兼高 聖雄氏

くことも必要でしょう。創設者の名前を出すよりも、その思いが今の教育にどう生かされており、私が入学することで行けるのか。自分事化できるようなストーリーにしていくことは効果的だと思います。

上條 さらに大事なものは、それを学内で共有していることだと感じています。他の誰かが作った言葉ではなく、自分たちで生み出し、納得して発信していないと外には伝わって

かないはず。一貫性が必要なんです。あそこまでは言っているけど、ここではまた別のことを言っている」では、「看板に偽りあり」になってしまうので、高校生が触れるであろう、すべてのポイントで一貫性のあるストーリーを展開でき、それが伝わっていくというのが理想的です。

ブランドコンセプトを 共有し行動指針に

兼高 愛知東邦大学の「オンリーワンを、一人に、ひとつ。」というのは教育目標のようにも見えますが、それを全学的に展開されているのですよね。

上條 そうです。オンリーワンは全員が持っていないわけじゃない。ウェブサイトには教職員が持つオンリーワンのクレジットも掲載しています。

兼高 駒澤大学の「しなやかな、意思。」も、やはり全学的な行動目標になっているのでしょうか。

日笠 もちろんです。全学で真価として共有しているものです。

上條 「しなやかな、意思。」というコンセプトは、本当に

いいですね。

日笠 そう言っていたけるとつれしいです。現代は人の時代だとか個性が大切だと言われながら、実のところ自分を知らない人が多い。自分を知ること、人間とは何かを考えることこそ、大学教育に必要とされているのではないのでしょうか。

変わることを促すよりも 自ら変わり前進していく

兼高 2大学のお話を伺っていると、これまでの日本の大学には過去の歴史はあつたけれども、学生や先生たちの真の居場所のようなものがなかったのではないかという気がしてきました。ブランディングとは、今、ここから自分たちが前を向いて進んでいける場所を作っていくようなことなのかと思います。

日笠 古い価値観や序列が残っているのは事実ですね。まずは教員の意識から変えていかないと大学はよくなるなと思います。

上條 「オンリーワンを、一人に、ひとつ。」を掲げるのだから、これまでと同じことをしていたのではだめだと、ゼ

ミでキャリアインカレ(株式会社マイナビMY FUTURE CAMPUS主催・運営)というビジネスコンテストに応募した先生がいました。そうしたらそのチームが、どんどん勝ち抜いて、全国でベスト5に入賞したんです。こうした取り組みで、先生方、学生のモチベーションは上がってきている実感がありますね。

日笠 ともに学ぶ雰囲気醸成されているのですね。教員は学生を侮つてはいけません。最近では企業が学生を採用する際、大学名を隠して面接などをする。そうすると、いわゆる大学の持つ偏差値とは全く違う順序で採用されるということも多いようです。大学名や偏差値ではなく、何を学んだかが、その人の人生を変えていくということです。

兼高 学生と教員の間いきちんとリスペクトが存在しているかどうかは重要な点だと思います。

大学が果たすべき学生 そして社会との約束とは

小林 大学側からすれば、学生や受験生との約束ですよ

ね。そして逆に受験生や学生からしてみれば大学への期待。それがきちんとマッチすれば、お互いにいい場所になるはずです。

上條 本学で実践してきたようなコンテストやアワードなどでの称賛の場があれば、自分たちの進んでいる方向性が正しいことが実感できますし、学生や保護者からのフィードバックがあれば、学びの場はさらに磨かれていくと思っています。

兼高 大学のブランドとは、受験生や学生、そして社会との約束でもあるわけですね。

小林 今年は新型コロナウイルスの影響で難しい面もあるのかもしれませんが、最近では受験生の9割以上がオープンキャンパスなどに足を運びます。その高校生たちに「大学の何を見に行くの」と聞くと「雰囲気」というわけです。学生たちはそれほどロジカルに何かを判断しているわけではありませんが、大学の先生やそこで学ぶ学生たちが発しているものから、無意識に「自分に合っているかどうか」を判断しています。

上條 ブランドは、抽象的な概念を具現化していくことです。なるべく具体的な肌触りで何かを感じ取っていく



小林 浩氏

てほしいです。あの大学のオープンキャンパスは、他とちょっと違ったという考え方なりストーリーを感じてもらえたらうれしいです。

兼高 それが受験生が大学を選ぶときに「私がそこに行ったらどうなるか」と自分事のできるストーリーへとつながっていくということですね。

上條 「オンリーワンを、一人に、ひとつ。」という考え方に

共感した学生に来てもらいたい。そして何か一つでも自信を持って誇れる力を身に付けて、社会に出てほしいと思っています。

兼高 なるほど。駒澤大学としてもやはり「しなやかな、意思。」という言葉に反応する人に来てほしい、ということになるのでしょうかね。

日笠 そうですね。ともにブランドを磨き続けないといけないと感じています。学生には、時代の変化にしなやかに対応できる、強い人間になってもらいたい。その力を付けてくれれば、大学で学んだ価値は十分にあると思います。

モチベーションを上げながら ブランドを磨き続ける

兼高 ブランドを磨き、さらにいいものにしていくためには何が必要でしょうか。

小林 先ほど上條先生のお話にもありましたが、称賛とフィードバックは大切だと思います。プランやプログラムを作って、そこに予算をつける、学生からの評価を受けると

いった取り組みが見られます。最初は「学生からの評価なんて気が進まない」と言っていた先生も「私たちのために、先生がこんなに頑張ってくれているんだ」という前向きな評価があったりすると、モチベーションが上がってくる。ブランドを磨き込むためには、どういったメンタリティーに持っていかということも大切ですよ。やはり何か、ワクワクするような仕組みや仕掛けがあるといいのではないのでしょうか。

兼高 学生からの評価は、先生方にとっては大きな称賛であり、モチベーションにつながりますね。

上條 いま、本学はビジネスコンテストブームですね。全国レベルで評価された学内のチームを見て、モチベーションが上がっています。自分の研究だけをしているような先生はいません。職員も含めて学生とともに、何かを作っていくという雰囲気があり楽しそうです。

小林 やはり楽しくやらなければだめですよ。マイナスの評価につながっていくのではなくて、ポジティブなスパイラルにどのように持っていくのかというのが、ブランドを磨くポイントになるのだと思います。

日笠 アクティブラーニングとしきりに言われ、学生はか

りに主体的、積極的に勉強しなさいと言っていますが、教員もアクティブティーチングをするべきだと考えています。教え、教えられることを大切にし、お互いが尊重し合っこそ真価を発揮していけるのではないのでしょうか。

兼高 なるほど。先生が上から教えるのではなく、水平に価値観を共有していくのですね。

小林 本来であれば、教員の採用基準などにコンセプトを提示し、それに共感する先生を採っていくと一貫性が出てきますよね。金沢工業大学は、「教育付加価値日本一」を掲げ、教育に力を入れない先生は採用しないと徹底しています。また、学生に対しては入試が一つのメッセージとなります。慶應義塾大学のSFCのような入試はとても象徴的ですよね。各大学の価値やメッセージを具現化し、それを磨いていくには工夫が必要です。

絶えず新たなステップを 見つけ価値を高めていく

兼高 これからの課題などありますか。

上條 うまくいったと安心して、その後誰も何もしなくな



ると、せっかくの素材も腐ってしまいます。だから小林さんのおっしゃるように絶えず磨き続ける努力は必要だと思います。学生も教職員もオンラインワンを見つけることができれば、次のステップを探せるような学びの場を目指したいですね。

日笠 大学の先生方は基本的に何かの専門家である場合が多く、そういう人たちが集まっているので、大学という場は個性の集合体です。だからこそ、大学にはダイバーシティーが必要だと考えています。いろいろな人をありのままに受け入れ、多様性を尊重していく。それでこそ、「しなやかな、意思。」なのではないかと思えます。さまざまな個性を認めたくえで、一つのインクルージョンという形で統合を目指していく。そういう意味でもこのブランドコンセプトをもっと定着させていきたいです。

兼高 掲げたブランドイメージをそれぞれの方法で定着させ、磨き上げていく。もともとの建学の精神、教育理念からどのように発展させ、価値として社会との約束に変えていくのか。2つの大学のお話と小林さんのアドバイスカから、大学の未来に希望を持たないように思います。本日はありがとうございました。

