

小規模私立大学における ブランディングの有効性

— 実践的ブランディングを踏まえての考察 —

愛知東邦大学 経営学部 教授

上條 憲二

要約

今日の日本の大学経営は18歳人口の減少に伴い、経営困難校が増大する。現在、私立大学の4割強が定員割れを起こしている。日本私立学校振興共済事業団によると分析対象の私立大学660校のうち、43.5%の大学の経営が厳しい状況(経営危機・破綻する恐れ)にある。特に、小規模私立大学は深刻な状況である。この状況を打開するために、ある小規模私立大学が一部の企業で行われているブランディング手法を経営改革活動に取り入れ推進した。その大学は2014年から活動を開始し、4年後の2018年4月に新ブランドコンセプトとともに再スタートを切った。2018年度の入学志望者、入学者は過去最大となり、数年続いていた定員割れは解消し、学生・教職員の意識の変化も見られる。この事例から、進め方によっては小規模私立大学にとってブランディングは有効に働くと考えられる。特に、ブランディングを開始する前段階での構成員の意識の醸成、活動を進める中での情報の共有化、コンセプトの納得性、学内教職員に対するブランド浸透活動、コンセプトに基づく施策の一貫性などはブランディングを成功に導くために有効であることが明らかになった。

キーワード

18歳人口減少、大学経営危機、大学改革、ブランディングフレームワーク、ブランド経営

1. はじめに

18歳人口の減少が続く今後、国内における大学経営は非常に厳しくなることは言うまでもない。

1990年と2017年を比較してみると、18歳人口は約205万人→約120万人(4割減)、大学数は507校→780校(約1.5倍)、大学進学率は24.6%→52.6%(約2倍)、学士の学位に付す専攻分野の数は29種類→約700種類(約24倍・うち約6割が一大学のみ独自の名称)である。(リクルート進学総研所長:小林浩氏「18歳人口減少!迫られる大学経営改革の実践的方策」2018.7.29より)

このような状況の中で4割強の私立大学が定員割れを起こしている。(内閣官房 人生100年会議構想推進室 平成29年11月)。後に述べるが、特に私立小規模大学(1学年～500人×4年=2000人)の経営が厳しい。そうした大学も手を拱いているわけではなく、入試改革・教育改革・組織改革・業務改革などを進めている。また、広報戦略を充実させ大学の評判を高めている大学も存在してい

る。しかしながら、私立の小規模大学では資金面、人員面が限られ、大規模大学のような広報活動を推進できないことが多い。

本論は経営危機に陥りやすい小規模私立大学の経営安定化のためにブランディングが有効であるかどうかという問題意識から生まれたものである。内容としては、大学経営・小規模私立大学の経営環境を眺めた後、一般企業で用いられることが多い「ブランディングのフレームワーク」を確認、それに基づいてブランディング活動を進めている企業を事例として取り上げた。さらに「ブランディングのフレームワーク」を応用しながらブランディングにより大学改革を行っている愛知県の小規模私立大学の事例を確認した。そして最後にこの分析の範囲内で想定した小規模私立大学のブランディングを推進するための重要な要素に関して考察した。

II. 大学経営を取り巻く環境

日本の大学を取り巻く環境は今後激変すると予想されている。最初に大学経営に関連する主なファクターについて確認する。

1. 18歳人口の減少

2011年の18歳人口は約120万人であり4年制大学進学率は50.9%であった。この傾向は2017年まで続き、18歳人口は約120万人、大学進学率は52.6%である。リクルート「カレッジマネジメント」編集部が文部科学省「平成29年度学校基本調査」などに基づいて推計した今から12年後の2030年の予測では18歳人口は104万人となり2017年比では13万人の減少となる。4年制大学進学率を50%とすると大学進学者は8万人減少する。これは定員1000人の大学の80校分に当たる。さらにその10年後の2040年には18歳人口は88万人となり、大学進学率の変動はあるにしても多くの大学数が減少する可能性がある。(リクルート「カレッジマネジメント」2030年の高等教育。2018)

2. 私立大学の経営難と大学淘汰

18歳人口の減少の大学経営への影響は大きい。文部科学省によると、私立大学で入学定員充足率が100%以上の大学は1996年度には96.2%を占めたが2016年度には55.5%となっている(文部科学省「高等教育の将来構想に関する基礎データ」平成29年4月11)。つまり4割強の私立大学が定員割れをしているのである。

また帝国データバンクによると、私立大学では収入の77%を学生納入金が占め、学生数の減少が「収入高」や「損益」に大きな影響を及ぼしていると指摘している。同社が大学法人498法人を対象に2014年度～2016年度決算の年間収入高、損益などの動向について分析したところ、2016年度の年間収入高増減では2015年度比で増収は260法人(構成比55.4%)、減収は209法人(同44.6%)であった(帝国データバンク配信 2018.4.26)。つまり、私立大学の約4割が赤字経営なのである。

日本私立学校振興・共済事業団は私立大学の2016年度の財務状況を分析し、以下の経営診断を下している。

- ・正常経営 373大学
 - ・経営危機予備軍 175大学
 - ・いずれ破綻する恐れ 79大学
 - ・2025年度末までに破綻する恐れ 12大学
 - ・2019年度末までに破綻する恐れ 21大学
- (2018.1.21 朝日新聞)

分析対象となった私立大学660校のうち、実に43.5%の大学が経営危機、あるいは破綻する恐れがある状況に置かれている。

東洋経済新報社も同社の「大学四季報」(2015年の数値)を基に分析をしている。分析は「小規模大学(学生数4000人未満)」43校、「中規模大学(同4000人～8000人未満)」48校、「大規模大学(同8000人～12000人未満)」31校、「超大規模大学(同12000人以上)」25校を対象としている。

<定員割れの私立大学>

- 「超大規模大学」分析対象25校のうち1校
 - 「大規模大学」分析対象31校のうち3校
 - 「中規模大学」分析対象48校のうち12校
 - 「小規模大学」分析対象43校のうち25校
- (東洋経済2018.2.10号)

定員割れは、小規模大学ほど厳しい状況である。定員割れは直接的に学生の納入金減につながり経営状況に厳しさをもたらす。

3. 文部科学省による大学改革

18歳人口減、定員割れ大学の増加の問題を受けて、文部科学省の私立大学に対する姿勢よりは厳しくなっている。経営難の私立大学には私大助成金を減額する措置を2018年度から導入している。減額の条件としては「定員割れ(50%以下は不交付)」「5年程度の連続赤字」「教育の質が低評価」(以上3件すべてに該当する場合はさらに減額)、「財務情報の非公開(減額幅を拡大)」

「経営改善計画に実効性なし」を挙げている。逆に増額する条件としては「特色ある研究の取組み」「地域連携や国際化などの改革」「『教育の質』が高評価」である。(2018.1.20 読売新聞)

大学改革の全体像として、「大学教育の質の向上」を掲げ、「学修の質保証」「教育機能の充実」「各大学の役割・機能の強化」「経営力の強化」「大学の連携・統合等」「リカレント教育の促進」という6つの方向を示している。特に、私立大学に対しては経営状況により合併・統合・撤退などの経営判断を行なうよう求めている。

文科省としては各私立大学の特徴・強み・特色を生かした活動を促進している。「私立大学等改革総合支援事業」は5つのタイプ(「教育の質的転換」「地域発展」「産業界・大学との連携」「グローバル化」「プラットフォーム形成」)に分け各大学に対応を促している。さらに「私立大学研究ブランディング事業」としては各大学の特色がある研究を基軸とした私立大学の機能強化を狙った取組みを行なっている。

文科省としては定員割れなどによる経営破綻を防ぐ一方、各大学が自らの特色を生かしながら生き抜いていく方法を見出すといういわば「自力更生」を促している。

4. 小規模私立大学の経営:「小規模私立大学改革調査」の分析

小規模私立大学の経営が厳しい状況を受けて、私立大学協会附置私学高等教育研究所は2017年「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」を実施した。このうち、小規模大学(入学定員1学年500人未満)について分析した内容を見てみる。(以下は、「私立大学ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて(2018.3)」に収められた「『小規模大学における組織マネジメントの現状と課題』増田貴治」から分析結果を抜粋したものである)

調査対象大学は合計112大学である。

A: 定員充足・収入超過大学 30校(26.8%)

B: 定員充足・支出超過大学 9校(8.0%)

C: 定員未充足:収入超過大学 35校(31.3%)

D: 定員未充足:支出超過大学 38校(33.9%)

主な分析結果

① 理事長職と学長職の兼務

・ Aは理事長と学長が別人である割合が93.3%であるが、Dはその割合が65.8%であった。

② 中長期計画(将来計画)の形式

・ Aは「事業計画とは別に中長期計画を策定」が85.3%と最も高く、次いで「経営の基本方針を成文化している」が60.0%。

・ Dは「事業計画とは別に中長期計画を策定」は63.2%であるが、Aで高かった「経営の基本方針を成文化している」は39.5%と低位。

③ 中長期計画(将来計画)の浸透状況

・ 中長期計画(将来計画)について平均値の差を比較したところ、「管理的な立場の教職員の浸透度合い」においてAは2.59、Dは2.22であり両者には有意な差が見られた。つまり、定員を充足し収入超過である大学ほど管理的な立場の教職員への浸透度合いが高い。

以上の分析を踏まえて、増田は次のように指摘している。

「学内の全教職員に対し、大学として最終的に成し遂げようとする将来ビジョン(ありがたい姿=Goal)を明示し、これを一定期間内に実現できるよう目標を掲げ、手段を具体化した計画を提示することは、組織の進むべき方向を一致させ、総力を高めるツールとして役割を果たすのである」

厳しい経営環境の置かれている小規模私立大学であるが、大学としてのあるべき姿を明確にし、その実現のための方針や計画を明文化し、学内の理解を得ていくという活動が有効であるという結論は今後の大学改革に対する示唆に富んでいる。

III. 小規模私立大学のブランディングに向けて

これまで大学を取り巻く環境、私立大学運営改革の動き

などについて触れてきたが、特に生き残りのための活動を模索している小規模私立大学にとってのブランディングの有効性について考える。

1. 小規模私立大学の定義

先に述べた「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」(私立大学協会附置私学高等教育研究所)では次のように設定している。

「小規模大学」(1学年～500人×4年=2000人)

「中規模大学」(1学年500～1500人×4年=2000人～6000人)

「大規模大学」(1学年1500人～×4年=6000人以上)

2. ブランディングの定義

文部科学省の「私立大学研究ブランディング事業」においても「ブランディング」という言葉が使われている。この場合、各大学の個性を生かしながら社会の中で大学をよりよく成長させていくという意味が込められていると考える。また、「ブランディング」の名のもとに活動を進めている大学も多い。しかしながら、「ブランド」という言葉が、広告活動やイメージ向上活動、ロゴマーク、ネーミングなどとして認識される傾向があり、単なるイメージ刷新活動をブランディングと称しているケースも考えられる。

「ブランドは事業戦略を表す言葉である」(ブランドコンサルティング会社・プロフェットの見解)

「戦略を左右する資産である」(デビット・アーカー)

また、世界的なブランドコンサルティング会社で毎年「ベストグローバルブランド100」を発表しているインターブランド社では「ブランドは組織を動かすドライバーであり、ブランディングとはマーケティングのみならず、全社組織を動かす活動である」と定義している。(インターブランド社のクレデンシャルスライド)

いずれも従来認識されていたマーケティング戦略4Pの中のひとつであるPromotionの中の一要素としてのブランドではなく、企業の経営戦略の根幹をなすものであるという考え方が示されている。ここではその認識に立ち、ブランディングとは「自社・自組織の固有の価値に基づきすべ

ての経営施策を推進することにより他とは異なる認識を得、その結果ステークホルダーから選ばれる存在になること」と定義する。

3. ブランディングの進め方

ブランディングの進め方に関してはいくつかの方法があるが、ここでは2つの方法を取り上げる。ひとつは、ブランドコンサルティング会社であるインターブランドが明らかにしている方法。もうひとつは、日本企業のブランディングについて組織論の観点から考察した論文「組織強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果」(「マーケティングジャーナル」141.2016.06 阿久津・勝村)である。

(1) インターブランドのブランディング手法

インターブランドは「ブランディング7つの原則」(日本経済新聞出版社 2017.07 発行 P76～P81)の中で、ブランディングフレームワークとして7つの段階を解説している。

- ① ブランドオーナーの意志
企業の歴史、文化、従業員の認識、経営者の認識などを調べ、分析する。
- ② 顧客インサイト
自分たちの顧客について概要を把握するとともに顧客すら気づいていないアンメットニーズをインサイトする。
- ③ 競合との差別化
競合とのポジションの違い、差別化のポイントを探る。
- ④ ブランドプロポジションの明確化
①～③の分析を踏まえ、ブランドの拠り所となる中核概念でありブランドコンセプトであるブランドプロポジションを明確に定める。
- ⑤ ブランドプロポジションを体現するための仕組み
ブランドを具体的に表現するための仕組み。クアドラントモデル(「プロダクト&サービス」「人々と行動」「空間・環境とチャネル」「コミュニケーション」)の構築。
- ⑥ ワンボイスの社内浸透と社外コミュニケーション

ブランドの社内浸透・体質化・実践・ブランドの対外的コミュニケーションの仕組みづくり。

⑦ 効果測定と新たなサイクル

ブランディングの進捗を判断するためのブランド強度スコアという10の指標によるチェック。

同社の手法は大きく分けて凝縮と拡散である。①～③の分析を踏まえてブランドプロポジションと称しているブランドコンセプトを定め、そのブランドプロポジションに基づき様々な事業活動へと拡散していくという考え方である。

(2) 論文「組織強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果」に見るブランディングの方法

同論文では先行研究および事例研究などを通じてブランディング活動を「一連の施策の段階的な流れ」として一般化している。内容は次のとおりである。(阿久津・勝村 マーケティングジャーナル2016 P14～P15)

① ブランド理念の明確化

社員意識、経営者の考え方、企業文化の再認識などにより自分たちは何者か、自分たちの価値観とは何か、どのような世界を目指すのかを確認し、ブランドの理念を明確化する。

② ターゲット顧客と提供価値の設定

①で再確認した自己認識をもとにターゲット顧客と提供価値を明確化する。

③ 競合比較

顧客の選択肢の中で、自社ブランドの相対的な位置づけを明確にする。

④ ブランド・アイデンティティの策定

一連のブランディング活動の核心部分であり、①～③で得られた自己分析・顧客分析・競合分析に基づく素材を厳選・整理してブランド・アイデンティティを策定する。

⑤ ブランディングの実践ガイドライン策定

ブランディング活動を進める際の判断拠り所としてのガイドラインを策定する。

⑥ コミュニケーション発信

ブランド・アイデンティティを社内外に発信していくためのコミュニケーションを実施する。

ブランディングがこれまで企業と顧客との関係性として議論されることが多かったのに対し、当該論文は組織強化プロセスの観点から考察したものである。論文では「価値観の内在化(自己の価値観と組織の価値観が重なり合った状態)」が起こることにより、ブランドに基づいた行動様式や組織に対するプロアクティブな働きかけがあることを先行研究より確認し、実際にブランディングを進めている国内企業を事例にブランディングと組織強化について論証を進めている。

ブランディングの進め方に対する実務家としてのインターブランドの手法と、研究者が一般化を試みた手法は、用語の使い方、最後のブランド力チェックの有無などの違いは見られるがフレームワークとしてはほぼ同様であると考えられる。

つまり、1st:現状分析(自社の能力+顧客の認識+競合との差別化)→2nd:ブランドコンセプトの策定→3rd:ブランドコンセプトに基づく活動ガイドライン・計画→4th:ブランドコンセプトの社内浸透・社外発信というフレームワークである。

4. ブランディング推進企業の具体的事例

前項のブランディングの進め方のフレームワークに基づいて活動を進めている企業の具体的な事例をここで確認する。いずれもブランディングを経営戦略として位置づけていると考えることができる。

(1) 大和ハウスグループのブランディング

大和ハウスグループは創業50周年の2004年、本格的なブランディングを開始した。以降14年が経過したが業績は大幅に上昇している。2004年度と2017年度の比較では次のようになる。

売上高:1兆2240億円→3兆7900億円, 経常利益:726億円→3440億円

1st: 現状分析

ブランディングのきっかけは少子高齢化、住宅市場の縮小化に対する危機感からである。ブランディングスタート時にはブランド委員会の議論、経営陣の議論、全社員を対象としたアンケート活動などをもとに、競合分析、顧客分析を重ねた。

2nd: ブランドコンセプト策定

そしてそれらを踏まえて、自社のポジショニングを「人・街・暮らしの価値共創グループ」と位置づけ、経営ビジョンとして「心をつなごう」(ブランドコンセプトと解釈することができる)を定めた。背景には、グループ各社が個別最適的に行っていた活動をグループ全体としての共通の考えでつなぎ、社会のニーズに応じていこうという意志がある。そしてこの経営ビジョン策定に伴い、グループシンボル「エンドレスハート」を策定した。この経営ビジョンとグループシンボルは以降のグループ全体の経営戦略の根幹に据えられた。

「わたしたちは『エンドレスハート』を経営の中核におき、このシンボルの下、グループが一体となり、新たな価値観を創出して、全ての人が心豊かに暮らせる日本社会を実現させていきたいと存じます。人のこころをつなぐ、日本初のグループブランドNO.1へ。わたしたち『エンドレスハート』の決意です」(2005年アニュアルレポート)

3rd: ブランドコンセプトに基づく活動ガイドライン・計画

大和ハウスグループは経営ビジョンに基づき、具体的な活動として「アスフカケツノ」の事業を推進して社会の課題を解決するとしている。ア→安心・安全事業、ス→スピード・ストック事業、フ→福祉事業、カ→環境事業、ケ→健康事業、ツ→通信事業、ノ→農業事業。

また、ビジュアルアイデンティティの規定は子会社に至るまで細かく規定されている。特に、グループシンボルである「エンドレスハート」の使用規定は厳格に決められており、傘下の企業をグループシンボルをメインに扱う企業群とエンドースとして機能させる企業群に分類するなどしてグループのブランド体系に合わせて規定している。

4th: ブランドコンセプトの社内浸透・社外発信

経営ビジョンの社内浸透としては職階別、職務別、個別企業別に繰り返し行われている。また社外コミュニケーションとしては、「エンドレスハート」にイメージが集約されるような仕組みにより活動を継続している。

(2) 中京テレビ放送のブランディング

中京テレビは名古屋市に本社を置き、愛知・三重・岐阜の東海三県をカバーする広域放送局である。同社は2016年11月にそれまでの場所から名古屋駅近くの「ささしま」に本社を移転した。この移転を機にブランディングを行なった。

1st: 現状分析

移転する4年前の2012年に全社員調査を実施、それらの内容を踏まえて「あるべき姿」を検討するために若手・中堅社員からなる「CIプロジェクト」を2013年に発足させた。「CIプロジェクト」は9月から翌年3月まで活動し、今後のメディアのあり方、エリアの環境、競合放送局との違いなどを時間をかけて議論・分析、これからの地域のメディアとしてのジャーナリズムの役割・エンターテインメントとしての役割を話し合った。

2nd: ブランドコンセプト策定

名古屋は2027年にリニア新幹線が開業し首都圏との移動時間が格段に短くなる。首都圏・関西圏・北陸圏の中心に位置し、本州の真ん中にも位置する。地理的な真ん中(「ささしま」は名古屋の真ん中でもある)であること、そしてメディアとして生活者の心にとどく情報を伝えようという意味を込めてブランドコンセプト(コーポレートスローガン)「あなたの真ん中へ。」を定めた。このコンセプトに基づき、ビジュアルアイデンティティを変更した。コーポレートマークは「中京圏(Chukyo area)」「中京テレビ(Chukyo TV)」「Center」の3つのCが重なり合ったフォルムである。

3rd: ブランドコンセプトに基づく活動ガイドライン・計画

VIガイドラインはロゴマークの使い方、カラーパレット、キャラクターの使い方などが細かく規定されている。テレビ局にとっての「製品」は番組そのものであり、ブランドの考え方・「あなたの真ん中へ。」を反映した報道番組、エンターテインメント番組を制作している。特に、中京地区で何かに

打ち込んでいる人たちにスポットを当てた「まんなかチューキョー」という番組はコンセプトを軸に新たに制作されたものである。この他にも、「Chun(チューン)」という無料動画配信サービスを始めた。これは、見逃した番組の配信のほか、オリジナル番組や中京地区に限定したニュース、地域のスポーツなどを配信している。この試みも、メディア環境が激変する中、地域の放送局がメディアとしての役割をどう果たしていくべきかを考えた結果の取組みである。

4th: ブランドコンセプトの社内浸透・社外発信

対外的には自社の放送枠による告知、中京圏のOOH、SNSなどを用いて情報を発信している。局内では全社員が「あなたにとっての『あなたの真ん中へ。』とは何か」について職場で議論する一方、各自自分なりの「あなたの真ん中へ。」を考えた。その内容は、各自の書式(手書き、ワープロ、イラストなど)でそのまま「ブランドブック」に掲載されている。「ブランドブック」は結果として全社員の中京テレビブランドに対する意志を表したものとなっている。

5. 小規模私立大学ブランディングへの応用

本章では一般企業を対象に行われることが多いブランディングの手法と、それにもとづきブランディングを行っている具体的な企業の事例について調べた。次の章でこのブランディングの進め方を小規模私立大学において実践した愛知東邦大学の事例について述べる。(この内容は当該私立大学のブランド推進委員責任者および推進委員に直接取材を行ないまとめたものである)

IV. 小規模私立大学・愛知東邦大学のブランディング実践

1. 大学概要

愛知東邦大学は明治末期から大正期にかけて名古屋の産業の基盤づくりに功績を残した「下出民義(しもいでたみよし)」が1923年(大正12年)に設立した東邦商業高校(現東邦高校)が起点である。1965年、東邦学園短期大学が開校され、2001年に4年制大学・東邦学園大

学が開校した。その後、2007年に愛知東邦大学へ改称した。高校・大学を合わせた東邦学園としては2018年に創立95周年を迎えた。

学部は経営学部(地域ビジネス学科・国際ビジネス学科)、人間健康学部人間健康学科、教育学部子ども発達学科の3学部であり学生数は1335人である。専任教員数は55名、専任職員は28名である。愛知東邦大学は先に挙げた定義(「小規模大学:1学年~500人×4年=2000人」)では典型的な小規模私立大学である。(2018年4月現在)

建学の精神は「真に信頼して事を任せうる人格の育成」であり、校訓は「真面目」である。

2. ブランディングの推移

(1) 意識醸成期 2014年度

ブランディングを始める前においても当然、大学改革の施策は継続的に行われていた。しかしながら定員割れ状況ではあり、他大学の入学人数の変動に影響される状態が続いていた。学内のブランディングの意識は高くはなく、ブランドとは単なるイメージであるという認識の教職員も多く存在した。ブランドの重要なタッチポイントである学生募集のための大学案内は「にこやかでカラフルでポップ」であるが全体的に幼い印象を与えていた。その大学案内に対して学生たちも関心があるとは言えず、評価をしていない学生も見られた。そこで問題意識を抱いたある教員が大学のブランディングについて考え始めた。理事長も同様の認識を抱いており、当該教員が主導して教職員全員参加のFDや学内の広報委員会などの機会を通じて「ブランディング説明会」を行った。

一方、学生の意識を把握する必要があると考えた有志の教員がゼミの活動の一環として「愛知東邦大学学生意識調査」を行った。その結果、学生は積極的に入学を選んだわけではなく「家から通える」「高校の先生から勧められた」「偏差値が自分に合っている」などの理由が上位を占めた。ブランドは機能的価値ではなく情緒的価値に

より強化されるが、当該大学の場合は物理的価値が選択理由であり、「好きで選ばれているわけではない」実態が明らかになった。この結果をゼミ生がまとめ、ゼミ発表会で報告するとともに、報告書を理事長、学長、学部長、事務局など主要メンバーに説明した。このような活動の結果、自分たちの大学のブランディングに対して徐々にではあるが意識が醸成されていった。

(2) 問題提起期 2015年度

学園の広報としてブランドのタッチポイントを見直してみようという機運がしだいに生まれ、外部のステークホルダーが最も目にする大学案内とホームページの全面改定に着手した。しかし、ブランドとしての「あるべき姿」「ブランドパーソナリティ」などは決まっておらず、ビジュアルの方向性、表現のトーン&マナーはその時点では曖昧であった。そこで、広報委員会は次善の策として時限的に表現のガイドラインを定め、それに基づき制作会社をディレクションした。表現の方向性としては、「にこやかでカラフルでポップ」から「知的でスマートで洗練」への転換である。また、大学パンフレットにありがちな「学生・教職員の笑顔写真」をできるだけ排し、知的で真摯な印象を与えるように工夫を凝らした。

一方、時を同じくして問題意識をもつ教員のひとりが「愛知東邦大学・ブランド戦略の考え方」を理事長に直接提案した。これは18歳人口が減少する中、小規模大学としてどのように生き残っていくかをブランディングの観点から考察したものである。この中では2027年のリニア開業に向けて名古屋の社会環境や産業界が大きく変化する、その時に、名古屋の企業を支える人材を育てるべく教学改革を進める方針を謳った。そして学園創立95周年の2018年のタイミングに新しいシンボルマークへの変更も併せて提案した。

(3) 現状把握期 2016年度

2016年4月に「ブランド推進委員会」が正式に設置された。メンバーは入試広報担当、学術情報担当、系列高校職員、常務理事、教員などからなる7名である。ブランディングの進め方としては、推進委員会で方針・計画を練

り、それを運営委員会(理事長・学長、事務長、学部長などが出席する意志決定機関)に提案し議論するという形である。

推進委員会は現状分析としてステークホルダーが大学をどのように認識しているかを測る意識調査を2016年10月に行なった。()は回収数。

調査対象は在学生(1027)、大学教員(47)、専任職員(27)、親(117)、卒業生(90)、系列高校在校生(1592)、系列高校教職員(64)、指定校(40)、就職先企業・保育園・保育所(35)など。全回収数は3039サンプル。

質問項目は純粹想起・現在の当大学のイメージ・今後必要となるイメージ・大学満足度・推奨度・誇りの程度・強み・弱み・要望など、調査対象に共通した質問による比較、対象ごとに異なる質問を組み合わせで行った。当該大学始まって以来の大規模な調査である。調査結果は全教職員が参加する全学集会で発表する一方、「AICHI TOHO BRANDING START BOOK」として調査結果を分かりやすくワンビジュアル・ワンコピーで伝える冊子を作成し配布した。(例:「マイナス面が目立っている。角度を変えればいいところなのに」「理想はある、現実を追いついていない」「学生のハートはなぜかくすぶっている」「強みはある。弱みはもっとある」「教員と職員、言いたいことは互いにある」「今は内に秘めている。実は高いポテンシャル」)

この調査結果を発表した集会においてはブランディングの目的と進め方についても詳しく説明し、それ以降の教職員の参加を要請した。

<愛知東邦大学におけるブランディングの目的>

- ・ 中京圏において、独自の価値を有する大学になる(=「愛知東邦大学らしさ」を極める)ことにより、将来にわたりステークホルダー(高校生、在学生、教員職員、親、地域社会、企業…)から選ばれる存在になる。

ともすれば曖昧な情報や自分の思い込みなどにより学内の会議が進められがちであるが、まずは事実の認識と目的の共有という土台を確認し合い、以降の議論を行なった。

(4) ブランドコンセプト・ビジュアルアイデンティティ立案期

2017年度

①ブランドコンセプト

ブランドコンセプトの策定は先に述べたブランディングの進め方の中でも触れたが最も核心的な部分である。ブランド推進委員会としてはブランドコンセプトとは大学としての「独自の価値」であり、平易な言い方としては「らしさ」であると説明した。

コンセプトは今後の活動の軸となる概念であり教職員全員が「腑に落ちている」必要があるため、全教職員による座談会と称したグループインタビューを複数回に分けて実施した。1回の時間は2～3時間、コーヒー、クッキーなどの飲食をしながら通常の大学での会議とは趣を変え、カジュアルな形で進めた。その場では「小さな大学なので学生ひとり一人に向き合える」「優しく、人がいい学生が多い」「学生はやがて宝石になる原石」「偏差値だけでは語れない可能性がある」などの意見が交わされた。グループインタビューの報告書は学内のイントラネットで共有した。そして意識調査とグループインタビューの内容を踏まえて「愛知東邦大学らしさを表現するフレーズ」(=コンセプトワード)を全教職員から募集した。その際、ブランド推進委員会として一つのルールを設けた。それは簡単に使用してはならないワードを決めたことである。具体的には「世界」「グローバル」「未来」「はばたく」「共に」…などどの大学でも言ってしまう普遍的な言葉を使わないで自分たちの特徴を表現するというものだ。その結果、非常に多くのユニークな案が寄せられた。これらの案をブランド推進委員会で5つの軸に分けた。具体的には「人材育成に対する姿勢」「地域に対する姿勢」「本学の学生の資質とその育て方」「本学の特徴的なキャンパス」「学生に対するメッセージ」であり全部で候補を20案に絞った。その中から、ブランド委員会として最終候補案を2案に絞り、全学集会で説明した。

A:「オンリーワンを、一人に、ひとつ。」 B:「ひとつのチャレンジ、無限の答え。」

最終的には推薦案としてブランド推進委員会が推したA案に決定した。

「オンリーワンを、一人に、ひとつ。」とは、学生が自らの可能性という宝物に気づき、それを磨き、自分らしい人生を歩んで欲しい、本学の教職員はそのために全力で取り組むという精神を表現している。これはグループインタビューの中で最も多く議論が交わされた内容を踏まえたものである。

②ビジュアルアイデンティティ

ブランドコンセプトの決定を受けて、大学のロゴマークを含めたビジュアルアイデンティティ(VI)の検討に入った。VI策定に当たっては外部の専門会社にそれまでの経過を詳しく説明し、意図の理解を促した。複数回の提案・修正を経て最終候補案を決定。それらを意志決定機関である運営委員会に提案、大学としての正式案を決定した。その決定を受けて、ブランド推進委員会が全学集会で全教職員に対して説明し、理解を得た。

変更前



変更後



二本の向かい合うラインは学生と教職員を表し、その間の白いラインは両者が向き合うことから生まれる未来への白い道を表現している。同校ではこのVIをブランドシンボルと称している。

大学全体のVI表現に関してはVIガイドラインによりカラー、フォント、メディアごとの使い方、アプリケーション(名刺、封筒、看板、ホームページなど校名が表示されるあらゆるもの)上の使い方が具体的に細かく指定されている。これも

これまでなかったことであり、ブランドとしての「見え方」を統一させていくという取組みである。

④クレドの策定

ブランドコンセプトの決定を受けて、そのコンセプトを大学としてどのような心構えで推進していくべきかという行動の基準となる「クレド」を定めた。これは教職員のグループインタビューの中から生まれたアイデアであり、「議論の中で大事なポイントを残しておくべきではないか」という発言から発想されたものである。大学としてのクレドは「学生に対して」「地域に対して」「仲間(教職員)に対して」の3つの軸により決められている。このクレドの策定にあたっては全教職員からのアイデアを募った。

<学生へのクレド>

- ・ 原石は宝石・多様な視点と可能性を見つける・成長実感の提供

<地域へのクレド>

- ・ 地域が教室・愛される存在, 信頼される大学・未来を共創してゆくパートナー

<仲間へのクレド>

- ・ 挑戦と創造・自分だからできる貢献・学生に愛される身近な社会人

これらの大学としてのクレドに加え、各教職員がどのようにブランドコンセプトを実現していくのかという意志を表明する「個人のクレド」も併せて策定した。これは各教職員自身によるもので、集約された「個人のクレド」は全在学生に配布したほか、ホームページ上で公開した。

⑤コンセプトを実現するための具体的施策

これは先述のブランディングのフレームワークの「コンセプトに基づくガイドラインの策定・活動計画」の段階である(ガイドラインについては前述)。ブランド推進委員会としてはVIはあくまでも「見え方」であり、肝心な点は「中身」であると考えていた。そこで、全教職員に対して「コンセプトを実現するための教育活動」のアイデアを募集した。その結果、全部で48件の提案が寄せられた。それらを実現の可能性別に優先順位をつけ、担当する委員会での実現の

ための計画立案を要請した。その結果、初年度(2018年度)として実施する3本柱が決められた。具体的には、高校生が自分の生き方を考えるための「じぶんブランディング」企画、入試の新しい試験方式「自己プロデュース入試」、公務員を目指す学生を支援する「東邦STEP」である。

(5) 新ブランドシンボルデビュー期 2018年度

2018年4月、学園創立95周年を迎えた年に新ブランドシンボルが本格的にデビューした。入学式ではブランディングの趣旨説明・運動部の新ユニフォーム披露などが行われ、新学期ガイダンスにおいては全学生に対するブランディング説明、新シンボルマークのグッズ(ファイル、消しゴム、教職員クレド集)配布が行われた。

コミュニケーション活動としてはホームページの刷新、SNS、マスメディアによるPR活動、OOHなどを活用した情報発信を行っている。

3. ブランディングの現段階での成果

新ブランドシンボルがデビューしての時間は限定的であり、また学生・教職員に対する正式な意識調査も現段階では行われていないため最終的な判断は留保するが、この4年間の活動の成果は明らかになりつつある。

① 入学志望者・入学者の増加

2018年度の入学志望者は過去最多の志望者数であり、入学者数も過去最大となった。定員割れは解消した。

② オープンキャンパスの参加者増

オープンキャンパスは特に小規模私立大学においてはプレゼンテーションの場であり、入学志望者を獲得するためには非常に重要な機会である。2018年度はこれまで数回開催されているが、過去最多の来校人数を記録した。

③ 在学生の意識の変化

大学自体の変化は目に見える形でも知ることができ、在学生の評価は高い。ブランディングをテーマに活動を進めているゼミにおいては、学生自らが対

外的にコンセプトを発信するプログラムを作成し、実施に移している。

- ④ 学生の地域連携活動の活発化
地域の企業・組織と連携し学修を進めるというプロジェクト型授業形式の活動は、当該大学のブランディングの大きなテーマである。これは学生が自主的に地域社会の課題を発見し、それを解決していく取組みである。4年前の参加プロジェクトは年間数件であったが、2017年度は20件へと成長し、2018年度も拡大している。
- ⑤ 教員・職員の意識の変化、「ブランド経営」の意識化
最も大きな変化は教職員の意識の変化である。コンセプトが判断の基準として機能するようになり、学内の各種委員会での施策検討においても、「その施策は『オンリーワンを、一人に、ひとつ。』」かどうかが問われるようになった。ともすれば、個別課題への近視眼的対応に追われがちな学園運営であるが、コンセプトを軸に考える姿勢、いわば「ブランド経営」の意識化である。
また、大学院に通うなど自らの能力をより高めるための学修を始めた職員も増えてきている。

V. 小規模私立大学のブランディング推進のための重要な要素

本項では愛知東邦大学の事例をもとに小規模私立大学のブランディングを推進させるための重要な要素に関して考える。

1. ブランディングへの意識醸成

ブランディングのフレームワークについては前述のとおり「現状分析(自社の能力+顧客の認識+競合との差別化)→ブランドコンセプトの策定→ブランドコンセプトに基づく活動ガイドライン・計画→ブランドコンセプトの社内浸透・社外発信」というものである。

当該大学の場合もほぼその通りに進んだが、突然ブランディングが開始されたわけではない。本格的な活動に入る前に「学内の意識醸成期間」がいわば0段階として存在している。学内でのブランドの説明会、委員会などでの勉強会、問題意識を喚起するための自主的な意識調査、活動に向けた自主提案などはブランディングに対する学内の世論を醸成するために非常に意義のある活動であると考ええる。ブランディングが必要だとしても学内の意識が熟していない段階でトップダウンで進めるのは逆に学内の反発を招く恐れがある。

2. 情報のオープン化と共有化

情報を可能な限りオープンにすることは活動をスムーズにすすめるための前提条件であると考えられる。一般企業と異なり大学という組織では各教員は大学組織運営もさることながら、第一義として自分の専門分野の研究を進めている。そのため組織の意志決定と進むべき方向性が定めやすい一般企業と比べて、大学の場合はブランディングに必要な構成員の意志の統一と共有化という点で困難さが伴うと考えられる。

当該大学では情報はすべてイントラネットでオープン化され、全教職員を対象にした説明会、意見交換会を開催した。また、ブランドコンセプト、クレド、コンセプトに従った具体的活動など大学の方向性や施策を決める際には全教職員からアイデアを募るなどの取組みを行なった。これは教職員全員で80名強の小規模大学であるからこそ可能になったことである。

3. ブランドコンセプトの納得性

リクルート進学総研研究所の小林浩氏は「2030年の高等教育」(2018.7)と題した講演において、これからの大学経営における「競合優位な独自性(価値・個性・特徴)=本学ならではの価値(レーズンデートル)」の必要性を説いている。この「本学ならではの価値」はブランディングではコンセプトであり、当該大学が称した「らしさ」である。意識調査、グループインタビューなどを踏まえての公募という進め方を採ったため、最終的に決まった案の納得性は高い。

コンセプトは以降の活動の全ての軸であり、その実践者は教職員個々であるため構成員の納得感は必須条件である。

またコンセプトの中身は自分たちの大学ならではの言葉でなくてはならない。外部の会社に任せた借り物の言葉ではなく、自分たちで徹底的に考えるところから納得性のある考えが生まれる。「宝は自分たちの中にある」「自分たちの自己回復力を高める」は当該大学のブランド推進委員メンバーの認識であったという。大学という組織にはどの大学にも「建学の精神」がある。この「建学の精神」はコンセプトを導く際の基準になる。ともすれば「建学の精神」が掛け声だけになっている場合もあるが、「建学の精神」をこれからの時代・社会のニーズに合わせて解釈し直す作業は、特徴的なコンセプトを策定する上では必要な作業であると考えられる。

4. ブランドエンゲージメントの重要性

コンセプトの組織内の浸透活動はブランドエンゲージメントとも称される。具体的には経営者・全従業員・関係者によるディスカッションやブランド教育など、コンセプトを理解し、思考し、体質化し、実践させるための活動全般を指す。なぜならばブランドとはすべてのタッチポイントによりステークホルダーの「頭の中に蓄積される財産」であるため、そのタッチポイントに関わるすべての人間はそれぞれがブランドにふさわしい活動をする必要があるからである。

当該大学では意識の共有化のためのいくつかの取り組みを行い、全教職員によるクレドを作成した。これらはブランドエンゲージメント活動の一環である。この活動が、本格的なブランディングの段階においては施策の立案、議論の活性化において有効に働いた。

また、各自のクレドの作成は「価値観の内化(自己の価値観と組織の価値観が重なり合った状態)」とも言え、組織を強化することにもつながると考える。

前述のⅡ章4項『『小規模私立大学改革調査』の分析』で「大学の最終的に成し遂げようとする将来ビジョン(ありたい姿=Goal)を明示し、実現のための方針や計画を明

文化し学内の理解を得ていくこと」が「定員充足・収入超過大学」の小規模私立大学に特徴的に見られると述べた。これはコンセプトを明文化すること、その内容を体質化させるためのブランドエンゲージメントの有効性を示している。

5. コンセプトの具体化としての施策と一貫性

具体的施策にはコンセプトの一貫性が問われる。入学前の高校生に対する活動、入学後の4年間の学修期間、そして卒業後のフォローという、「入口」「中」「出口」を貫く方針と施策の一貫性である。高校生に対してはその大学ならではのコンセプトを説くことにより共感性を喚起し、入学後にはコンセプトの具現化としてのカリキュラム・教学支援・生活サポートを行い、卒業にあたっては独自の能力を育成して送り出すべきである。

そのためには、入学者を受け容れるための「アドミッション・ポリシー」、教育課程の方針を定めた「カリキュラム・ポリシー」、卒業認定・学位授与方針である「ディプロマ・ポリシー」の3ポリシーにブランドコンセプトが反映されていなければならない。そこまで徹底して初めて独自のブランドとして他と異なる価値を示すことができると考える。

6. ブランド価値向上のためのチェックの仕組みづくり

毎年グローバル企業・日本企業を対象にブランド価値評価を行いそのランキングを発表しているブランドコンサルティング会社のインターブランドは、ブランド価値評価手法として次のような仕組みを公開している。まず、対象となる企業・商品の財務分析により経済的利益を算出する。次に、その企業・商品にとってどの程度、目には見えない「ブランド」という価値が影響するかというブランドの役割分析を行う。そうして導かれた値に対して、最終段階にその企業・商品の「ブランド強度分析」を行う。この「ブランド強度分析」が最終的なブランド価値に大きく影響する。

同社は「ブランド強度分析」として10の指標を示している。この10の指標は一般的な企業にとってのブランド価値を高めるためのKPIとしても用いられている。具体的には4つの対内部指標と6つの対外部指標により構成されてい

る。内部指標としては、「概念明瞭度(ブランドコンセプトが明確か)」「関与浸透度(全社員がブランドに基づく活動をしているか)」「統治管理度(ブランドを防御しコントロールする仕組みがあるか)」「変化対応度(市場の変化に対する対応力)」である。対外部指標としては「信頼確実度(コンセプトを実現する能力を備えていると認識されているか)」「要求充足度(顧客のニーズ、欲求に込えているか)」「差別特有度(他と異なるブランド体験を提供しているか)」「体験一貫度(ブランドタッチポイントにブランドコンセプトに基づくストーリーが感じられるか)」「存在影響度(コミュニケーションチャネルで好意的に語られているか)」「共感共創度(顧客が愛着や一体感をもってブランドの価値創造に参加しているか)」である。(「ブランディング7つの原則(改訂版)」インターブランドジャパン編 P279～P280 日本経済新聞出版社 2017.7)

大学の場合、ともすれば知名度、入学志望者数、入学者数、偏差値などで判断しがちである。しかし、その基準では大規模大学や有名大学が上位の評価を占め、小規模私立大学は相対的に低い立場に置かれる。一般の業界ではインターブランドなどが発表している独自の指標をKPIとして自社のブランド力を向上させようとしている企業が存在する。「小さくても個性がある大学」としてブランド価値を向上させるためにはこれまでの指標だけにとらわれず、新たな指標を経営判断に採り入れる価値はある。上記の指標では「概念明瞭度」「関与浸透度」「差別特有度」「体験一貫度」などを基準にして活動内容を高めるだけでも意味のあることだと考える。(一般的な企業の場合、全ての項目を一度に高めることは現実的でなく、重点項目を定めて活動する機会が多い。その場合、前述4指標などが優先的に定められると言われている)

VI. 最後に

本論文では、経営困難な小規模私立大学の改革に関して、一般企業で近年行われているブランディングの進め方の有効性を考察した。その具体的事例として愛知県の小

規模私立大学のブランディングの経過を確認した。現在までの推移を見ると当該大学では一定の成果を確認することができる。しかし、一事例であり、当然のことながら研究としては不十分である。今後は今考察を仮説として設定し、当該大学の推移を観察するとともに、他の小規模私立大学の改革活動の分析を続ける中で、その検証を行っていく。

参考文献

- 並木将仁(2017).『ブランディング7つの原則』日本経済新聞出版社
- 阿久津聡, 勝村史昭(2016).『組織強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果』マーケティングジャーナル 141
- デービッド・アーカー(2015).『ブランド論』ダイヤモンド社
- 増田貴治(2018).『小規模大学における組織マネジメントの現状と課題』私学高等教育研究叢書
- 小林浩(2018).『本学ならではの価値の明確化が生き残りのカギに』リクルートカレッジマネジメント
- 小林浩(2018).『18歳人口減少! 迫られる大学経営改革の実践的方策』(講演会)
- 吉武博通(2018).『2030年を見据えた大学マネジメント』リクルートカレッジマネジメント
- 鹿島梓, 鈴木規子『都道府県別2030年の大学を取り巻く状況』リクルートカレッジマネジメント
- 週刊東洋経済(2018)『私大淘汰時代が来る』(2018.2.10号 P40～P42)
- 内閣官房(平成29年)『人生100年構想会議』
- 読売新聞(2018.1.20)『経営難 私大助成を減額』
- 朝日新聞(2018.1.21)『経営悪化の私大 補助金減』
- 日本私立学校振興・共済事業団『私学の経営分析と経営改善計画』(平成29年3月改訂版)
- 文部科学省『私立大学等の振興に関する検討会議・議論のまとめ』(平成29年5月15日)
- 文部科学省『高等教育の将来構想に関する基礎データ』(平成29年4月11日)
- リクルートカレッジマネジメント(2018)『小さくても強い大学の「理由」』