

# IR

現場の視点で伝え、考える  
Institutional Research

## その着実な一歩のために

第4回

大学評価コンソーシアム 代表幹事  
九州大学准教授 **小湊 卓夫**

大学評価コンソーシアム 副代表幹事  
茨城大学准教授 **髙田 敏行**

## IR現場の最前線② 創価大学

### トップの意思決定を支える 目的遂行型の組織編成がカギ

#### [IR基礎データ]

担当部署名●IR室  
発足年度●2013年4月  
構成員(体制)●教員2人、職員10人※いずれも兼務  
IR導入の主目的●学生の成長支援のためのデータ収集・分析・活用  
成果・現状●奨学金制度の充実、SPI対策講座の支援、就業力育成プロセス 等

#### [大学基礎データ]

学部構成●8学部(経済学部・経営学部・法学部・文学部・教育学部・理工学部・看護学部・国際教養学部)、6研究科(2専門職大学院含む)  
大学の規模●学生数7973人、教員数346人、職員数242人(2015年5月現在)  
大学の特徴●  
建学の精神「人間教育の最高学府たれ」「新しき大文化建設の揺籃たれ」「人間の平和を守るフォートレス(要塞)たれ」

IRオフィスを設置したものの、まず何をすべきなのか困惑している大学も少なくないと聞く。今回は、設置前に目的を明確に定め、その目的に沿って着実なステップでIR業務を行っている創価大学の事例から、IRを実質的展開に導くための要諦を探る。

#### IRの目的は 学びの最大化の支援

創価大学におけるIR室の設置目的は明確であった。一言でいえば、学生の成長をきちんと測りたいということである。「学生の学びを最大化させるために大学として何ができるのか」を考えるための現状把握・分析組織としてIR室は活動している。

IR室の原点は、2006年に設置された「創価大学少子化対策委員会」である。ここでは入学から卒業までの4年間の横断的な学生データ(串刺しデータ)を収集・分析し、志願者増に向けた施策を検討した。具体的には「入試

種別」「GPA」「SPIスコア」「進路」などの相関性を調べ、「建学の理念を体現して社会で活躍できる卒業生モデル」の構築をめざしたのである。

このような数量的な学生の状況把握が、2010年から10年間の中長期計画となる「創価大学グランドデザイン」の策定につながっていく。大学の状況を適切に把握できる数量データがあるからこそ理にかなった目標を設定することができるし、学内構成員も計画を受け入れやすいのではないだろうか。

IRの目的を明確にするには、トップによる「IRをこのように使いたい」というアイデアも重要だ。創価大学では、2013年のIR室の設置に、馬場善久現学長が深く関わっていた。当時、副学長だった馬場学長が「IRに関するワーキンググループ」を組織化し、現在のIR室の基本的なデザインを描いた。馬場学長は計量経済学の研究者でもあるので、自らが指揮を執るにあたり、数量的データによって現状を把握することはごく自然な発想だったのだ。

#### データに基づく 教学マネジメントの素地

創価大学には「データで現状を把握し、次にすべきことを考える」素地がもともとあったと考えられる。それはリーダーが数字の取り扱いに明るかったから、というだけではなさそうだ。

創価大学は、学生の履修指導や卒業判定に早くからGPAを活用するなど、データを活用した教学マネジメントでは定評のある大学である。実際、学務系や学生系の事務セクションでは学生に関する数量データの収集・分析が日常的に行われている。奨学金と学習時間・成績との関係、SPIのスコアと就職実績の相関などがその例だ。さらに教育に関する各種競争的資金によるプロジェクトを円滑に進めるためのデータ収集・分析なども、学務系のセクションで行っている。

こうした数量データを基本とした現状把握を組織的に行っていることが、近年の創価大学における大学教育再

生加速プログラム、グローバル人材育成推進事業やスーパーグローバル大学創成支援などの各種競争的資金の採択にもつながっている。現状を客観的に捉えることにより、競争的資金獲得に向けてより適切な提案を具体的にを行うことができるわけだ。さらに、採択された事業の状況を的確に把握（自己評価）することによって、継続的な内容の改善につなげていける。それらの努力が、新たな競争的資金獲得へとつながっていくのだろう。

### 理にかなったメンバー構成

創価大学のIR室長は、事務のトップである事務局長（常任理事）が務めている。事務局の部署は、それぞれ自律的にデータの収集・分析を進めている。そこで部局の垣根を越えて横断的にいわゆる串刺しデータを作っていくと考えれば、事務のトップがIRの責任者を務めることは極めて合理的だ。

IR室（図表1）のメンバーは全員が兼務だ。入試、学務、就職などのエンロールメント・マネジメントに関わる各部署で数量データの取り扱いに慣れた事務系職員たちである。ここに教学マネジメントや統計学に精通した教育系センターの教員が加わり、教育現場の視点や専門的知見が増すことによって、分析にさらに厚みが出てくる。このようなメンバーで全学的な現状把握と課題への対応をめざしたわけである。

IR室のメンバーは、調査・分析依頼を受け、それぞれの持ち場のデータを収集し、月1回のミーティングなどを通して横断的・全学的見地から集計・分析を行い、現状を明らかにする（図表

2）。IR室を率いる秋谷芳英事務局長は「現時点では調査結果を期限までに報告するのに手一杯で、きちんとしたデータ管理方法や、データベースの構築は4年間の中期計画で取り組んでいる」と述べる。

しかしIRオフィスの目的がはっきりしているからこそ、（相対的に）遅れていると認識できるのであって、創価大学のIRは大学全体の中で見れば十分進んでいる。何ができていないのか、次に何をすればよいかのわかっているIRオフィスはそう多くない。

### 学生の支援につながる施策へのブリッジ

創価大学では、学生の成長を示すデータを集積し、成功要因をつかんで、それをカリキュラムに反映したいと考えている。そのため学生の入口から出口までを俯瞰し、それぞれの過程での成長をトレースしていく。IR室では学生に関して継続的に収集するデータ項目を定め、業務に取り組んでいる。

まだ、IR室の設置から2年という中で、具体的な成果は見えにくい状況ではある。ただ、家計状況や入学決定要因の分析から奨学金制度の充実につなげたり、SPIスコアと就職状況の分析からキャリア教育の新たな展開を考えたりと着実に成果を出しつつある。これまでは1年生と4年生にのみ3年ごとに



### GPA

海外の大学で用いられてきた成績評価の手法で、Grade Point Averageの略称。日本でも導入する大学が増えている。全科目の成績から割り出したGPAが一定基準に満たない場合、進級や卒業を認めない大学もある。

実施していた学生調査も、2016年度からは毎年全学年で実施する。

このように学生に関するさまざまな現状を継続的に、かつ、適切に測定することにより現状を把握し改善に生かす手法は、データに裏打ちされた内部質保証システムの構築そのものといえる。今後、各大学がそのような動きを強める中で、IRは測定や調査、分析の中心要素になっていくだろう。各現場の状況に応じたデータや情報の提供を学内の専門部署が担ってくれば、教員集団は改善活動により多くの力を注げるわけだ。

### IR オフィスを立ち上げ素早く軌道に乗せるには

創価大学の事例から見えてくる「IR オフィスを立ち上げ、うまく機能させるヒント」は次のようなものである。

IRの目的を考えてからIRオフィスを作るほうが迷走しなくてよい。それは、トップが大学の目的や建学理念に照らして、「IRを使って何がしたいのか」ということを明確に持っているか、ということでもある。すなわち、トップのIRに対するビジョンが明確であれば、IRオフィスへの指示も明確になるので現場は混乱しないわけだ。

一般にどの大学でも、既存の部署で数量的な現状把握は行っている。専任の教員や職員で構成するIRオフィスが

### スーパーグローバル大学創成支援

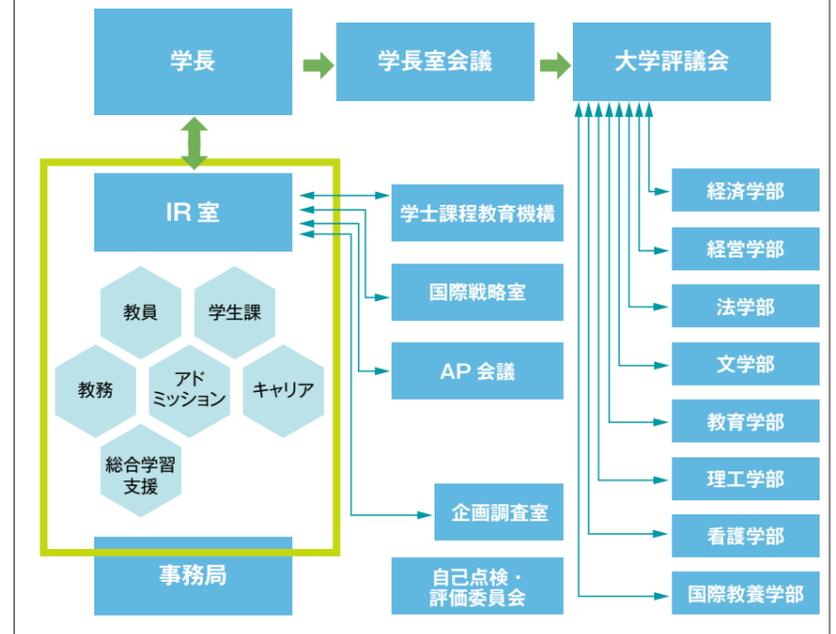
世界水準の教育研究を行う大学や国際化を牽引する大学に対し、国が重点的に支援を行う補助金事業。2014年度にトップ型とグローバル化牽引型で、併せて37大学が採択されている。

設置できなくとも、各部署でデータを扱っているメンバーが集まって仮想IR オフィスを作ることは可能だ。そこに学長など「クライアント」から具体的な分析課題を出してもらい、メンバーそれぞれの部署で管理しているデータを持ち寄って課題に沿った議論を行い、レポートを作成するだけでも、かなりの効果が得られるはずだ。部署の垣根を越えてデータを全学的視点で見ること、より適切な解釈（状況把握）が可能となり意思決定者にとって有用性の高い情報が得られるからである。

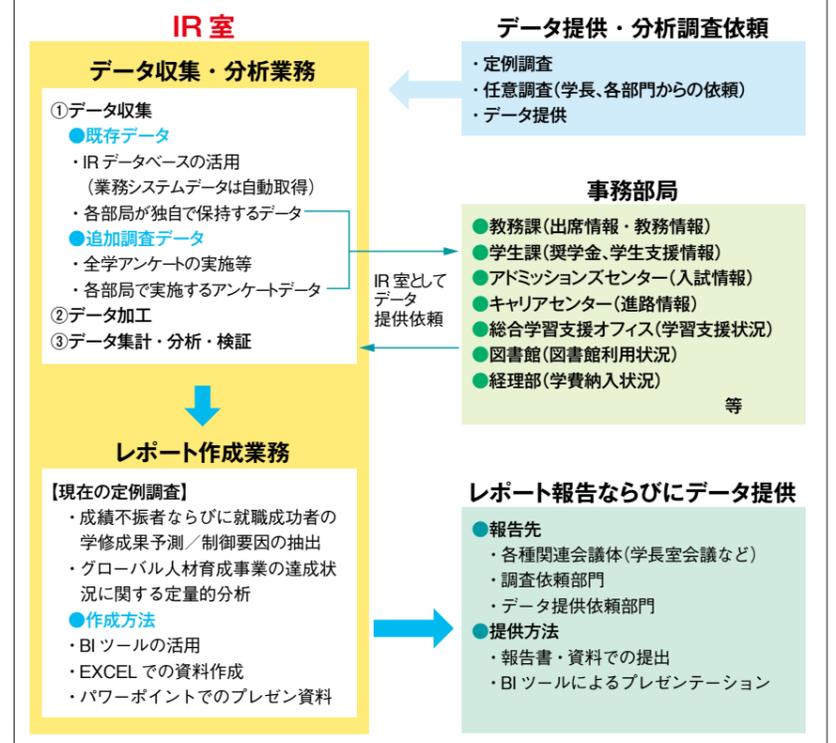
データに対する感度が高い大学（日頃から各部署でデータをよく見ている大学）のほうが、IRへの理解が早そうである。そのような素地があれば、客観的事実をもとに、現状を把握し、次にすべきことを考えるという組織文化も創りやすい。大学の将来計画だけでなく、教育活動のプロセスや成果を適切に把握し、それを学内で情報を欲する教員集団や部署に対して、必要に応じて迅速に提供できるしくみは内部質保証システムにも不可欠であろう。

IRオフィスに対して定例的・定型的なデータ・リクエストが少ないうちは、上述のように大学執行部・学部執行部などからアドホックに調査依頼をもらい、それを着実に調査し報告すればよい。次に、学内でIR業務が徐々に定着し、定例化・定型化した業務が増えていけば、業務システムやデータベースを充実させ、機械に任せればよい。IRはその大学の立ち位置や目的によって求められることが異なるが、まずは、トップにIRを使ってどのようなことを明らかにしたいのかを示してもらい、できる範囲でとにかく始めていく、ということが重要なのである。

図表1 IR室体制図



図表2 調査・分析・データ提供依頼に関する業務の流れ



## 高大接続の課題に迫る

※この連載は「VIEW21 大学版」からの継続コーナーです。高大接続における課題を取り上げ、その解決のための提言や解決事例を掲載します。過去の第1～5回については、次のベネッセ教育総合研究所のWebサイトをご覧ください。http://berd.benesse.jp/magazine/dai/backnumber/

甲南大学経済学部は2015年3月、推薦・AO入試合格者を対象とする入学前スクーリングを実施した。在学生による大学紹介や入学予定者間の交流・グループワークを通して、大学生活に対する不安を取り除き、学びへの意欲を向上させる。スクーリング実施の背景とその効果、今後の課題について解説する。

### 甲南大学経済学部

# 入学前スクーリングで学習意欲と大学生活への期待が向上

## 入学前の学力維持に加え大学生活の目標を設定

甲南大学経済学部が入学前スクーリングを実施した背景には、「経済学部に進学した理由が不明確で、学習意欲が低い学生が増えている」という問題意識があった。

同学部は、指定校推薦を中心とする推薦入試とAO入試による入学者が半数弱を占める。一般入試による入学者へのアンケートでは同学部を第一志望とした者は約2割で、専願を条件とする指定校推薦入学者と合わせると、入学者全体の約6割が第一志望になる。

しかし、「授業中の反応や学生の表情を見ていると、積極的な理由で経済学部に進学した学生が6割いるとは思えなかった」とスクーリングの運営に携わった寺尾建教授は話す。学部を志望した理由を尋ねても「なんとなく」と答える学生が多く、そもそもミスマッチですらない可能性もあるという。

同学部は以前から推薦・AO入試による早期合格者にテキスト教材を使った課題を出し、入学前の学力維持を

図ってきたが、学習意欲まではフォローできていなかった。「マネジメント創造学部は以前から入学前スクーリングを実施し、一定の成果を挙げていたので、本学部でも学力と学習意欲の両面をサポートすべきと考えた」と小山直樹経済学部長は説明する。

加えて、入学前に大学生活の目標を設定してほしいという考えもあった。入学後に行ったアンケートによると、入学者の3割以上は入試以前にキャンパスを訪れたことがない。そこで、合格者がスクーリングを通じて4年間の大学生活をイメージし、何らかの目標を持つことができると考えたのである。

## 入学後に期待を抱かせる体験談とグループワーク

入学前スクーリングへの参加は任意であるが約100人が参加し、1日かけて7つのプログラムを行った(図表)。教職員のほか、在学生がファシリテーターとしてプログラムの進行をサポート。午前は彼らの体験談発表がメインプログラムだ。ファシリテーターは自作

の紙芝居を使って、自らの大学生活を紹介した。テーマは自由に設定でき、「甲南大学の春夏秋冬」「大学生あるある」などだった。

午後からは、参加者全員が体を動かすプログラムで交流を深めた後、「ミックスジュースに付加価値をつけて販売する方法」というテーマでグループワークを行った。ターゲットを具体化させること、他社との差別化を図ることなど、留意点に関するレクチャーを受けた後は、グループで話し合い、一つの案へとまとめあげていく。ファシリテーターはアイデア出しなどで進行が滞った場合に助言する程度である。グループワークの成果は模造紙にまとめられ、各グループが3分程度のプレゼンを実施。それに対し、参加者や教員が質問や評価、アドバイスなどをした。

グループワークを担当した石川路子准教授はテーマ設定の狙いを次のように話す。「高校までは知識を身に付けることが最優先されるが、大学では知識を基礎にした考える力が必要。就職活動では、他人とは違う自分を企業に売り込んでいかなければならない。そ

れをミックスジュースに重ね、他社とは異なる自社の製品を作りPRすることの大切さをわかってほしかった。社会で生きるとは教科書のない世界で生きること。それを実感してもらう第一歩としての課題でした」。

スクーリングは推薦・AO入学者を対象とする1回のみを予定していたが、手応えを感じた石川准教授は、一般入試の入学者対象の実施を学部長に提案。同じ内容による開催が承認された。一般入試の入学者は、推薦・AO入試入学者よりも不本意入学の割合が高く、スタート時は硬い表情の参加者も見られたが、プログラムが進むにつれ、それが変化していったという。

イベント終了後のアンケートでは「大学生活が楽しみになった」「不安もあったが、4年間、がんばり通せると思えた」など、大学生活に期待を寄せる感想が多く見られた。また、目標設定の大切さを実感した、自己肯定感を高めたという声もあった。

## 成功の鍵となったファシリテーターの存在

2015年度の入学者は例年に比べ授業中の私語が減り、受講態度が向上したという意見が複数の教員から上がった。石川准教授は「スクーリングで前向きに取り組む姿勢を身に付けたこと、入学前から顔を知っている教職員が増えたことが要因」と分析する。

スクーリングが効果を上げた要因として、「ファシリテーターが果たした役割が大きかった」と当時、経済学部長を務めていた高龍秀教授は話す。在学生が単にプログラムを動かすだけでなく大学生活を楽しむ姿を見せた。これ

図表 入学前スクーリングプログラム(2015年3月実施)

午前		午後	
10:00	開始挨拶	13:30	【4】全体アイスブレイク 「人間知恵の輪」など
10:05	【1】チーム内アイスブレイク 似顔絵を描いた名刺をつくって自己紹介	14:00	【5】グループワーク テーマ:「ミックスジュースに付加価値をつけて販売する方法」
10:30	【2】「紙芝居を使った先輩体験談①」 1チームごとに3人の先輩の体験談を聴く	14:50	【6】全体プレゼンテーション
11:30	【3】「紙芝居を使った先輩体験談②」 全員が3年生1人、4年生1人の体験談を聴く	15:50	【7】大学生生活の目標設定 「私の一番星目標シート」記入。 チーム内で発表
11:55	昼食 食事後に、高校生活の振り返りと大学生活の設計を促すワークシートの作成に取り組む	16:00	記念撮影など

が参加者に「大学生活は自分自身がつくるものだ」というメッセージを伝え、先輩学生の姿が自分の目標としてイメージできたという認識だ。

今回、参加したファシリテーターは1～4年生37人。全員が未経験者だったため、外部の専門家による2回の研修を受け、サポートの方法について学んだ。「ファシリテーターを経験することは、学生自身の成長にもつながるという印象を持った。今後は経験した学生が他のイベントにも関わる機会を増やしたい」と小山学部長は話す。

スクーリングの効果は大学執行部に評価され、今後、他学部での実施も検討されているという。

## 課題は参加率の向上と交流・学びのバランス

今後の課題は参加率の向上だ。今回は推薦・AO入試合格者、一般入試合格者ともに参加率は約5割だった。「次回から推薦・AO入試合格者対象のスクーリングは12月に開催したい。

合格から間もないほうが参加率が上がると考えている。70%を目標としたい」(小山学部長)。

しかし、学習意欲や大学生活への期待の向上を本当に必要としているのは、スクーリングに参加しない学生だという見方もできる。「参加率を上げるために、入学後に同様の趣旨のイベントを実施しなければならない。正式にカリキュラムに組み込むことも必要だろう」と寺尾教授は話す。

今回のスクーリングは「大学に早く馴染んでほしい」という考えから、交流の要素が多く、学習の要素は少なかった。このバランスも検討の余地がある。今後は、スクーリングとテキスト教材との連動も含め、入学前教育をさらに充実させる考えだ。

2015年8月、経済学部は、高校1・2年生を対象に高校での学びの大切さを伝えるサマースクールを開催した。また、高校生に普段の大学の授業を体験させるプログラムもスタートし、入学前の段階からも高大接続に力を入れ始めている。



國學院大學・学長

## 赤井 益久

# 建学の理念に結びついた グローバル化を推進し 本学ならではの人材を育成する

### 私の視点 — 課題をこう捉える —

#### グローバル化には “せめぎ合い”が必要

近年、日本の大学は積極的に大学改革を進めています。18歳人口の再減少期を目前に控え、競争力を高めることが目的の一つですが、その内容は、GPA、CAP制、PBL、アクティブラーニングなどに代表されるように、高等教育の先進国であるアメリカの追随に終始しています。追随ではなく、自学に合ったメソッドを構築できなければ、改革は長続きしないと思います。

大学にとって喫緊の課題はグローバ

ル化への対応です。参考にすべきは、日本史上最大のグローバル化ともいべき明治維新です。大日本帝国憲法が制定されたのは明治22年。日本は、欧米文化の導入と自国文化の擁護という、ある種の“せめぎ合い”を20年以上続け、欧米文化のよさと日本らしさを併せ持った近代国家へと変貌を遂げました。

大学も同じです。グローバル化とは、グローバルスタンダードを皆で等しく共有することを指すわけではありません。特に私立大学は、独自の建学の理念を持ち、固有の歴史的背景を背

負っています。大学がグローバル化を推進するときには、そうした理念や歴史と照らし合わせ、社会の要請と自学がめざす教育のせめぎ合いを直視しながら、個々に道を模索すべきです。よいものは取り入れるべきですが、無自覚・無批判に受け入れるべきではありません。私立大学のグローバル化には、この視点が極めて重要だと思います。

#### 社会が求めているのは 幅広い教養を持った人材

高等教育界は、社会の動向を読み

誤ったと言わざるを得ません。大学設置基準の大綱化以降、ほとんどの大学は教養教育を縮小し、専門教育にシフトしました。しかし、社会が求めているのは、幅広い教養を持った人材であり、大学が育てようとした人材像は、それと乖離していたのです。

大学は再び教養教育を重視する方向に向かいつつあります。教養教育、専門教育を学ぶことによって得られる、課題を解決に導く資質としての教養が求められています。教養の基本を支えるのは、時間軸と空間軸の意識です。歴史における現代の位置付けと、日本や自分自身の世界における位置付けを、さまざまな観点から認識できる力を、大学教育全体を通して涵養することが重要になっています。

#### リーダーがすべきことは 明確な目標や戦略の提示

学校教育法が改正され、学長の権限が強化されました。学長のリーダーシップは重要ですが、大学には独自の文化があります。それは、合議によって教職員の良識・見識に訴え、進むべき方向へ皆で歩むという文化で、トップダウンの指揮系統を旨とする企業文化とは決定的に異なります。悪い文化は削がねばなりません、よい文化であれば生かすことが必要です。

大学改革の実行には、教職員の理解と同意が欠かせません。そこで、理事長や学長などのリーダーに求められる最も重要な役割は、明確な目標と戦略を提示することです。そして、粘り強く

改革の必要性を訴えながら、全員のベクトルを合わせていくのです。それには時と場所を変え、何度でも同じことを訴え続ける忍耐力が必要です。本学が短中期計画として「21世紀研究教育計画」（第3次）を策定した時には、教職員はもとよりOBや保護者などに対して、私自身が繰り返し何度もプレゼンテーションを行いました。「またか」と言われるくらい繰り返して、ようやく方針は浸透していくものです。

改革の実行段階になれば、リーダーは細かなことに口出しする必要はありません。基本的には予算と人事面で改革の遂行をコントロールしつつ、大学のよい文化を残しながら、第三者の評価に耐え得る教育・研究組織の構築に務めるべきです。

### 國學院大學の改革

#### 國學院ブランドの 体現者を育てる

2011年に学長に就任して以来、私は「國學院ブランド」の確立と強化をビジョンとして打ち出してきました。大学のブランドとは「こんな人材を育成する大学だ」という社会の評価ですから、本学の卒業生こそが國學院ブランドの体現者ということになります。

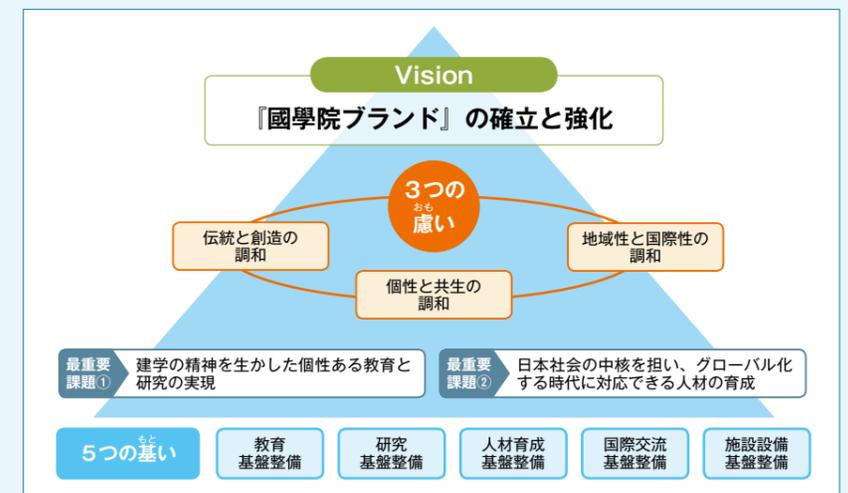
建学の精神は、本学の前身である皇典講究所、その初代総裁である有栖川宮熾仁親王の告諭を基底にしており、「日本文化の教育・研究」と「個性の発揮」が2本の柱です。本学ではどの専門を学ぶ場合にも日本文化というフィルターを通して考える、比較するといったことを大切にしており、その第一歩として、和室を中心とした日本

の伝統的な生活様式を学ぶ科目を選択必修にしています。そして、日々の学習や活動の内容を記録し、自己理解を深める「自分史作成支援」などを通し

て、生まれ持った個性を自覚させ、それを評価し、磨くことを教育の中心に据えています。

つまり、國學院ブランドとは、日本文

#### 21世紀研究教育計画（第3次）がめざすビジョン



化を理解して発信できることに加え、自分の個性を十二分に発揮できる学生が育つ大学ということになります。大学広報も、國學院ブランドを強化・浸透させる方向に転換しました。従来は入試広報が中心でしたが、最近では学長が前面に出て、社会に広く本学を理解していただく戦略を取っています。

ブランド強化には、IR人材の育成も重要です。アメリカの大学では、専門職員が担当していますが、日本のIRは主な目的が教育改革なので、教職員が協働しないとうまく機能しないと思います。そのようなしくみをつくって、調査結果の分析を政策提言につなげられ

るIR人材の育成に力を注いでいます。

### プッシュ型とプル型でグローバル人材を育成

本学のグローバル人材育成には、プッシュ型とプル型の2種類があります。プッシュ型とは、海外で活躍できる人材を育成するものです。本学の場合は、日本文化というフィルターを通して海外の文化に触れてもらい、個性発揮に役立ててもらいたいという意図があります。プル型とは、日本において外国人と交流し、日本文化を理解・発信できる人材を育成するもので、いずれも本学の建学の理念と結びついた取

り組みです。

プッシュ型においては、正規の留学プログラムとして、英語圏と中国語圏の双方に、半年間の Semester 留学と、1か月程度の短期留学があります。また、学生が起案した海外でのボランティアやインターンシップなどの活動を支援します。一方、プル型では、自学や近隣の博物館・美術館の収蔵品を英語で紹介したり、能や歌舞伎、落語といった日本文化を英語で学んだりするプログラムを数多く実施しており、留学生をはじめとする外国人に対する日本文化の発信力の強化に取り組んでいます。

## トップの横顔に迫る

### 研究者・教育者として

専門は、中国文学史における時代区分です。歴史学では時代区分が確立していますが、文学では唐と宋の間に大きな変革期があるとする説が有力でした。しかし、個別の詩人の研究からある傾向に気づき、文学史研究の世界に入って、実際の変革期はさらに1世紀ほどさかのぼることを論証しました。

中国文学史を教える際は、1回の授業で扱うテーマやジャンルを、できるだけ1枚のペーパーにまとめることを自分に課しました。私は何事に対しても目標を定め、戒めを課して取り組むことが多いタイプです。

### リーダーとして

恩師の一人、澤田瑞穂先生の「人生は直角に曲がれ」という言葉を、自

分への戒めとして大切にしています。これは、人生の節目を大切に、変わるべき時に変われということだと理解しています。助教授時代に文学部改組の中心実務を担い、大綱化の波に翻弄されつつも、大学運営について勉強し、取り組み続けたことが今日につながっているのだと思います。学長就任時には「焦らない、諦めない、怒らない」という戒めを自らに課しました。これを守り、改革を推進しています。

### キャンパスで好きな場所

博物館と図書館です。考古学、神道学、校史学術資産など、本学の教育研究のエッセンスがここに集約されています。グローバル化が叫ばれる中、日本人の依って立つ基盤を理解する必要性を、「本物」に触れることによって深く理解できます。



とても厳しかった恩師・澤田瑞穂先生に師事した大学院生時代。



日本文化に関する膨大な史資料が収蔵されている博物館。無料で開放されている。

あかい・ますひさ ● 1950年神奈川県生まれ。1976年早稲田大学第二文学部東洋文化専修卒業。1978年國學院大学大学院文学研究科博士課程前期修了。1983年同博士課程後期満期退学。1985年國學院大学文学部専任講師。1988年助教授。1996年教授。2011年から現職。中国古典学会理事、日本中国学会理事を兼務。

# 意識から実践へ

## —大学改革のツボ—

### 【第4回】 ビジョンを浸透させる ブランディングの重要性

大学改革はトップが描くビジョンの実現をめざして進めていく。そのため、ビジョンの浸透は改革の成否を大きく左右する。学内外へのビジョンを浸透させる活動であるブランディングの進め方について紹介する。



(株)進研アド  
営業本部  
改革支援部  
統括ディレクター  
**梶 由香**

#### 「見られたい姿」と 「現実の姿」の一体化

前回までは、グランドデザインの概念や、それをブレークダウンした戦略と戦術の重要性を紹介し、最初に行うべき診断について説明してきた。改革の方向性は、ステークホルダー全員に浸透しなければならないが、その活動がブランディングだ。

最初に、ブランドとブランディングの違いを明確にしておきたい。大学のブランドとは、その大学を思い浮かべるときに、競合大学との比較の中で印象づけられるものを指す。ブランドは、高校生や保護者、企業、教職員や学生も含め全てのステークホルダーの心の中に存在するものだ。したがって、明示的に表現されるわけでもなく、実体があるものでもない。

一方、ブランディングは、まさにその印象づけられているものを、明示的に表現していく活動だ。ビジョンは自分たちで決めることはできるが、ブランドは自分たちで決めることはできない。できるのは、こういうブランドだと認識してもらうための努力だけで、その努力がブランディングだ。

特徴的な2つのブランディングの型について紹介する(図表)。従来の「ブランド大学」に象徴されるのが「アンブレラ型」だ。大学名そのものが強力なブランドとなって固有のイメージを想起させ、そのイメージの傘の下で学部や学科が一般名詞のように認知されているというもの。

価値観が多様化する中で多くの大学がめざすべきは、もう一方の「プラットフォーム型」だ。ステークホルダーの多様な関心に答え、入試や教育の中身、地域貢献活動といった多くの体験や場、メソッドを提供し、それら全てが大学のビジョンを体現する統一的なブランドに収められるよう戦略を講じるというブランディングだ。

ブランディングで陥りやすい失敗は、著名なデザイナーやコピーライターを起用して、美しいデザインを施したり、従来のイメージを現代風にアレンジしてはみたものの、大学の実態がそうして訴えようとしたブランドイメージとかけ離れてしまうことである。

教育プログラムや、教職員の日々の活動、地元企業との連携、入試など、あらゆる大学の活動がブランディングになるが、それがブランドに相応しいものであるか、あるいは少なくともその

方向に向かっていくことが伝わらなければ、こうしたブランディングは一過性で終わる。これもまた失敗である。

ブランディングの要諦は、ブランドイメージという「見られたい姿」と「現実の姿」を一体化させることにある。その意味で、ブランドはステークホルダーに対する約束といえる。

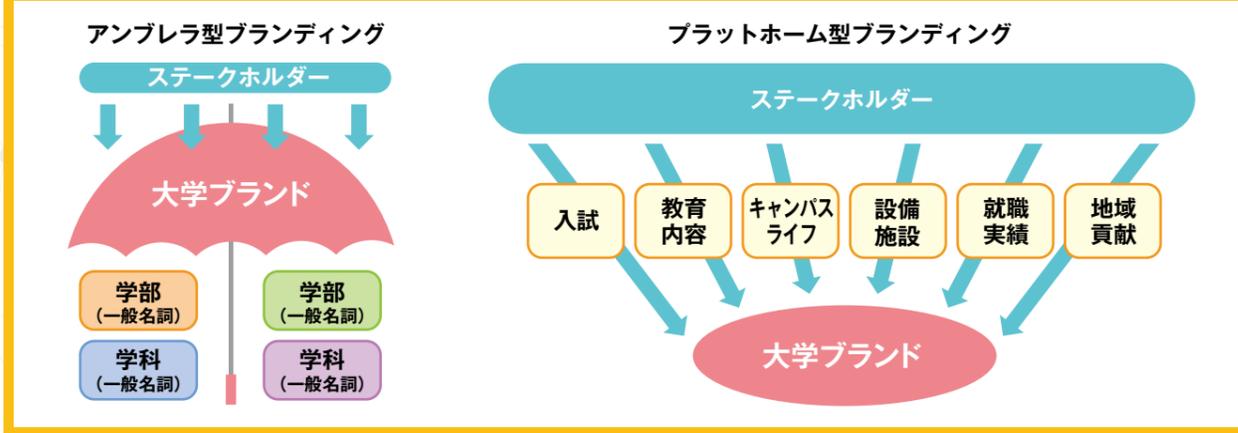
#### ワークショップを通して ブランドビジョンを練る

ブランディングには大きく4つのステップがある。第1ステップは、「プロジェクトセットアップ」。大学の価値は教職員が最も理解しているので、それを突き詰める作業が最初に必要になる。そのために、プロジェクトチームをつくり、経営陣の考え方や、大学の方向性、市場の動向などについて徹底的な議論を行う。

第2ステップは、課題の整理・構造化と課題に対応した「現状把握」。前回の診断の重要性はここで発揮される。ブランドは人々の心の中にあるので、顧客視点による客観的な情報が欠かせない。ブランディングと診断は切り離すことができない。

第3ステップは、「ブランドビジョン

【図表】教育ブランディングの型



の成文化とブランド戦略の策定」。ある大学では、各学部の教職員で構成するワークショップ(WS)を繰り返すことによって、ブランドビジョンを成文化していった。「自分たちが何者で、将来どうありたいか」との問題意識を起点に、将来の経営を担う若手教職員が職域や立場を超えて、フラットな立場で議論し、勉強会などを重ねた。

このWSの目的は、自学を真摯に見つめ直し、将来像をブランドビジョンとして落とし込むことにある。そのためには、本音の議論が欠かせない。各メンバーが思い描く大学の将来像を、それを端的に表すビジュアルやキーワードを持ち寄って話し合い、共有できるものに磨き上げていく。次に、そのブランドビジョンを簡単にイメージできるようなスローガンを作成し、より具体的なブランド戦略を策定する。

#### デザインの力を利用し 特別なものとして表現

第4ステップは、「ブランドの可視化とコミュニケーション活動」。スローガンができれば、それを可視化する作業が必要になる。ここで初めて「デザインの力」を利用することになる。シンボルマークやロゴを決める作業だ。

デザインの力は非常に重要だ。パッと見ただけで、伝わるものがあるから。伝えたいのはブランドビジョンで

あり、その大学にとって特別なもの。特別なものには、特別な発信の仕方がある。それを具体化するのがデザインであり、シンボルマークやロゴなどが、ステークホルダーとのコミュニケーションの最前線で活躍する。北海道科学大学の場合は、「デザインマニュアル」にルールを定め、学外で使用する全てのデザインの統一を図った。

ここまでの大学全体のブランディングで、その後、学部・学科ごとのブランディングに落とし込んでいく必要がある。現場で行われている具体的な教育・研究活動が、大学全体のブランドビジョンに則したのものになるように、ブランド戦略を練っていくことが求められる。

#### 中期計画の全てが ブランディングに通じる

ブランディングは、この4ステップを行えば終わりではなく、このステップを経てスタート地点に立ったと考えるべきだ。新たなブランドビジョンやスローガンは、ステークホルダーにとって、「期待値」になる。その期待が高いうちに、ブランドビジョンに沿った改革を進めなくてはならない。ブランドの浸透には時間がかかるため、次々と打ち出される改革方策が、ブランドビジョンと一致していないと、結局は期待値がしぼんでいくことになる。

ブランディングをいったん始めると、その領域はどんどん広がっていく。ブランドビジョンは、3つのポリシーに直接関わってくるし、入試制度がそのビジョンに合致しているか、卒業生の就職先がビジョン通りになっているかなど、大学が中期計画等に盛り込む全ての活動がブランドビジョンとの整合性を問われる。

大学改革の優先順位や、各組織間の連携や一体性、キャンパス環境の整備なども、全てブランディングの中で捉えていくことになる。例えば、高校の先生にブランドビジョンが伝わっているか、高校ではどんな教育が望ましいのか、大学と一緒に考えてもらえるようになれば理想的である。

そのため、ブランディングにおいては、検証が重要な鍵を握る。大学の活動や改革がブランドビジョンに合致しているかはもちろん、どんな状態になればブランドが浸透したといえるのかも含めて、たゆまぬ検証が必要だ。

最終的には、ブランディングは「この大学って、結局こういう大学なのだ」という印象(=ブランド)を浸透させていくための活動だ。高校生や企業、地域住民、社会などに対する約束であるブランドは、大学の構成員にとっては、行動基準や行動規範、判断基準の1つにもなり得るものであり、その意味で、ブランディングは、学内のベクトルを束ねることに貢献する。