

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
壺岐 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。

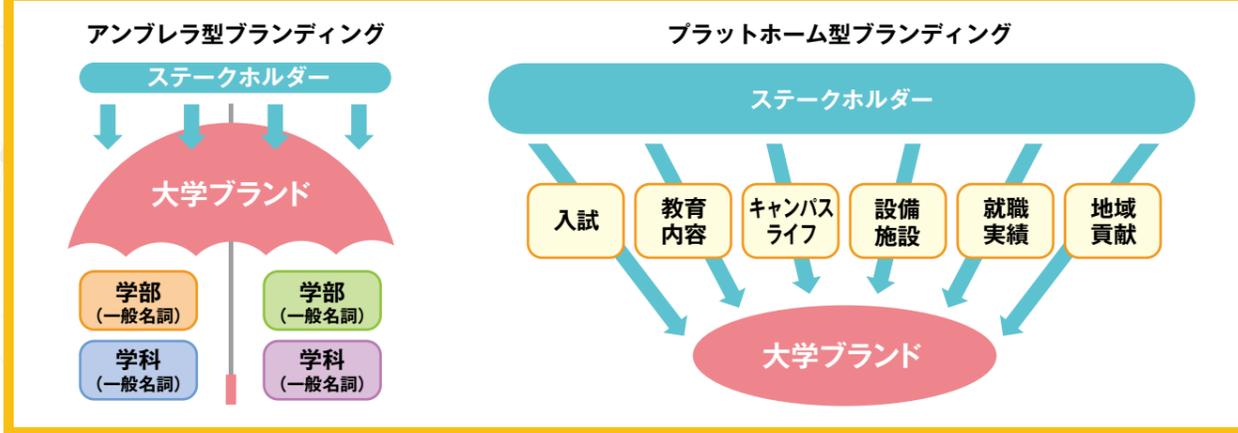
ワークショップを通して ブランドビジョンを練る

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。