

国際化を目指す大学のためのブランディング

ブリティッシュ・カウンシル教育推進・連携部長 田中 梓

Azusa Tanaka

1. はじめに

ブリティッシュ・カウンシルは2011年12月初旬、東京都内で「国際化を目指す大学にとってのブランディング」というタイトルでシンポジウムを開催した。本イベントでは、大学として優秀な留学生の確保、外国人教員・研究者の獲得、海外提携校の開拓、留学生受入れの整備などを目指しながら大学の個性、独自性を強化し、周知させることによって評価を高めることができる大学ブランドのあり方とはどのようなものなのかについて話し合われた。

シンポジウムの講演者として、英国より、世界の大学を数的に評価する立場である、Times Higher Education（以下、THE）誌 副編集長 Phil Baty 氏、また、大学でブランド戦略の立案に携わる King's College London マーケティング部長 Robyn Evans 氏、また、ブリティッシュ・カウンシル教育プログラムのブランディング・コンサルタントである、ユイット株式会社（以下、「ユイット」）の宮下幸子氏を招いた。また、個々の大学のブランディング活動を支えるナショナル・ブランドの役割については、筆者がブリティッシュ・カウンシルの取組みを紹介した。

本稿では、ブランディング・シンポジウムの講演内容を紹介しつつ、国際化を目指す大学の現状や課題について考えたい。

2. グローバル競争において大学のブランド力を高める重要性

グローバル化する世界において、学生も教育関係者も自国の外にでて、様々な知識、経験を積み、その成果を共有するという時代が到来している。これはグローバルな知識と経済が重要性を増していることの現れといえるだろう。世界の様々な場面で、各国政府、教育機関がキャンパスの多様性、自国の研究開発能力を高めるために、優秀な留学生・研究者をめぐって争奪戦を繰り広げているようにも見える。また一人ひとりの、留学生・研究者は、世界のマーケットで自らの価値をアピールするためのキャリアやスキルを身につけようとしている。

このような状況のなか、大学の競争力を評価する世界大学ランキングの結果は、大学の戦略立案、また政府の意思決定の場面において、より一層、影響力を持つようになってきた。THE 誌の Baty 氏は、非常に複雑な組織であり、尚且つ、数的に評価することができないような価値のある貢献をする大学を、一定の指標に照らし合わせて評価することの難しさや制約があることを認めながらも、THE 誌としては、より多くの関係者に信頼性のあるデータとして認識されるように今後も利用価値を高めていき

たいと話す。

大学の競争力を評価する指標となるものが益々必要とされるようになった背景には、加速するグローバル化の動きがあるという。Baty 氏によると、現在、世界で 370 万人近い学生が国外の教育機関の教育を享受しており、今後その数は 2020 年までに 700 万人レベルにまで倍増すると見通され、世界大学ランキングのトップ 200 にランクする大学の論文の 40 パーセントが海外研究者との共著であるという。このことから、世界をリードする研究主体の大学にとって、自らの世界的な位置づけを知り、また海外の連携大学を考慮する際にも、何らかの目安となる指標が必要になってきていることが分かる。

日本の強みについて、Baty 氏はシンポジウムの中で、同誌世界ランキングの総合順位を決める指標の一つである“Reputation”（研究者間の評判）を単独でみた場合、総合ランキングに比べて、日本の大学の世界ランキングは非常に優れているということを指摘した。下記、2012 年度の数値については、本シンポジウムにて（2012 年春に公開予定の）未公開データを紹介した。

大学名	Reputation Rankings 2012 年度 ()内は 2011 年度 データ	World University Rankings 2011-12 (総合ランキング)
東京大学	8 (8)	30
京都大学	20 (19)	52
大阪大学	49 (46)	119
東京工業大学	56 (58)	108
東北大学	57 (55)	120
名古屋大学	99 (111)	202
北海道大学	118 (154)	288
九州大学	123 (200 位以降)	271
慶應義塾大学	167 (161)	346
筑波大学	172 (198)	261

一方で、日本の弱みとして、海外からの学生・教職員比率、海外研究者との共著論文などの「グローバルな展望」指標に関しては、世界の主要大学から後れをとっていると話した。「評判」の順位が高いことは過去に研究者が蓄積してきた信頼性や評価であって、この評判を維持していくためには、今後、グローバル 30 を含めた政府主導の

国際化推進のための施策を基盤としながら、各大学がそれぞれのマーケティング、ブランディング戦略を強化していくことが重要であると Baty 氏は話す。体系化された戦略のもと展開される、マーケティング、ブランディングの取組みは、優秀な学生、研究者そして教職員の獲得につながるだろう。

3. 英国の大学に最も評価された、ナショナル・ブランド - Education UK の役割 -

留学を実現した世界の学生 10 万人を対象にブリティッシュ・カウンシルが行った調査によると、46 パーセントの留学生在が、まず始めに留学国を決め、その後、都市、留学先の大学を決めている。大学を代表して、国の魅力を効果的に伝えるナショナル・ブランドの役割はとても重要であるということが分かる。

ブリティッシュ・カウンシルは過去 10 年間、この英国政府の留学生政策のもと、個々の大学が効果的に留学生受入れ体制を整備し、それぞれの国際化プログラムの魅力を世界に伝えることができるように支援を行ってきた。1990 年代後半にこの政策が発表された頃、英国は大学・大学院に 20 万人程度の留学生を受入れており、現在は 40 万人レベルにまで増加していることを考えると、これまでの取組みは成功してきたと言えるだろう。

この英国政府の留学生政策の大きな柱となったのが、英国留学のナショナル・ブランド (Education UK) 化と、世界各国のブリティッシュ・カウンシルオフィスが各大学の現地活動を支援するための世界展開のマーケティング体制整備であった。この政策のもと、ブリティッシュ・カウンシル各国オフィスでは、それぞれの大学が希望する国でマーケティング活動を効果的に行うために、この 10 年間さまざまな支援を提供してきた。主な支援内容としては、マーケティング・戦略情報の提供、プロモーションイベントの開催、担当者向け研修機会の開催、ウェブサイト・出版物を通じたプロモーション機会の提供などがある。

一昨年、ブリティッシュ・カウンシルが英国の教育機関に提供してきたこれらの支援内容に関するアンケート調査を行ったところ、最も価値があると評価された活動が、「ナショナル・ブランドの構築とその活動」であった。その理由としては、特に、新興国、また競合が多い国にそれぞれの大学が進出していった際に、既に現地では、ブリティッシュ・カウンシルのブランディング活動を通じて、英国留学の特徴、魅力、資格、教育システムがある程度理解されているため、スムーズに新しい国での活動が展開できるというものであった。

Education UK ブランドの開発には、調査、分析から得られた膨大な情報が生かされている。ブランド構築を始める 1 年以上前から調査を開始し、その戦略策定は約 7,600 人の世界中の留学生在を対象とした調査の結果に基づいている。この調査結果によって、

「英国がこのようにありたい、このように見られたい」と思っていることと、実際に「どのように見られているか」のギャップ、そして、主なステークホルダーである留学生が英国に対して抱く期待、夢、英国の教育が提供する本質的な価値観についても教えられることとなった。

現在、Education UK ブランドは世界の教育分野で最も、成功を収めているブランドに数えられている。オーストリアの IDP Education 社が実施した調査では、英国の教育は調査対象になった学生の間でもっとも評価の高いブランド力を構築していることが判明した。

これまで、国の価値を高めることに貢献する「ナショナル・ブランド」の役割についてご紹介してきたが、効果的に大学間・関係機関がリソース・情報共有をしながら、個々の大学の価値を高めようとする、競争と協力体制のバランスの取り方については様々な方法があるように思う。国としてまとまってナショナル・ブランドを確立する方法以外にも、スコットランド、ロンドンの大学などは、これらの地域の大学が主体となってコンソーシアムを設立し、それぞれの地域の魅力や教育を広報するという活動を積極的に行っている。

4. 大学にとってのブランディング

政府の政策導入直後から現在までの10年間、英国の大学がどのように、国際化に対応してきたかを見てきたが、国際的なポジショニングの獲得と差別化を図るための、特徴的で強力な大学ブランディングの重要性が広く認識されるようになってきたように思う。そして、世界中の主要大学が、自らの個性、独自性を打ち出し、周知させる努力をしながら、優秀な留学生・研究者・教職員を獲得しようとする中で、King's College London の Evans 氏を含め、多くの英国の大学のブランド・マネージャーは国際的な知名度を確立したいと考える大学にとって、ブランディング活動に投資をするかどうかは、もはや選択肢ではなく、不可欠なことだと話す。

しかし、効果的にブランド戦略の策定、構築、そして周知・認知活動を行うことは決して容易ではなく、多くの課題があると感じられている。実際にブランディングに対して、組織が一丸となって取組もうとすれば、それは財政的・人的投資、そして、何よりも、大きな組織文化の変化を意味することになる。また、ブランディングというのは、商業的手法であるという考え方が浸透しているため、大学という営利目的によって成り立っていない組織が、そのようなブランディング活動に投資する価値が本当にあるのだろうか？という懐疑的な考え方が根強いことも事実で、大学としてのブランド戦略を立案、そして、それを浸透させることは難しいという声を英国の大学関係者からも聞くことがある。

ユイットの宮下氏は、「成功体験を導かない『ブランディング』は、大学の戦略とク

リエイティブ（外部コミュニケーション）を担当する部門が分断している可能性があり、それによって戦略のない戦術の繰り返しとして短期的な取組みが多くなっている可能性がある」と指摘する。そして、宮下氏は、ブランディングを行う際のポイントとして、以下が考慮される必要があると提案する。

- 組織が一丸となって取り組むこと。（組織内での分断した活動は、かけた労力よりも効果が生まれにくい可能性がある。）
- 組織内のブランディングを横断的にまとめるブランド・マネージャーを置くこと。（ブランド・マネージャーには、権限を与え意見を尊重する。）
- 可能な限り外部のブランディング・コンサルタント等をいれること。（客観的な意見を入れる事で、独自性のあるブランド構築が可能になる。）
- ブランド戦略は、具体的なアクション・プランに落とし込むこと。（各自の役割のゴールは何か、いつまでに、具体的に、誰に対して、何を行うのか等を明確にする。）
- 部分的に行うのではなく、包括的に実行・展開すること。（部分的展開の例：ロゴのみを変更する、広告・パンフレット・ウェブサイトといったコミュニケーションツールごとに内容を判断・変更する、ブランド戦略に基づかないキャンペーン等を展開する、他。）
- 組織内部・外部の両方に訴求・共有・効果があるものを構築すること。（良質なブランディングは組織内の意識も変える。）
- 必ず一定期間継続し、結果を随時、調査・分析して、次のアクションにつなげること。（一定期間継続しなければ、内部・外部ともに結局浸透しない。）

これらのポイントを意識してみると、これまで、特に際立ってブランディング活動に力を入れ、結果を出していると筆者が感じている大学は、これらの要素の多くを達成しているように思う。

5. King's College London の事例

2010年に、東アジアの学長のための視察訪問で King's College London を訪ねた際に、「King's College London のようなトップ大学が、ブランディングに力を入れているとは思わなかった」と何名かの参加者が感想をもらしていた。当時の King's College London のブランド・マネージャーは、例えば、現在は安定したポジショニングにあったとしても、何もしなければこのまま後れをとってしまうことは目に見えていると話していた。そして、その後も、数多くのユニークなブランド・キャンペーンを実施してきている。例えば、現在、十分に学生を獲得している学科であっても、今後より優

秀な学生に King's College London を自信をもって選んでもらえるように、ブランド・キャンペーンを実施し、その結果、より成績優秀な学生が集まるようになったなどだ。

前述の通り、ブランディングは営利組織が利用すべきものだという考え方も根強いのは事実だが、そのような考え方に対して、King's College London の Evans 氏が発した言葉が心に残る。「今、多くの民間企業が、見ているだけで、まるで自分の人生を大きく変えてしまうのではないかと思わせるような広告キャンペーンを展開している。大学は教育を提供することで、まさに学生一人ひとりの人生を大きく変える力を持っているし、研究によって問題解決をし、多くの人の人生を救うこともできる。こういった大学の本質的な役割や価値観を、大学進学を考える学生の心に響くメッセージや方法で伝えることは素晴らしいことなのではないだろうか」。

King's College London の基本価値を示すメッセージは “Distinguish Yourself” – 卓越した歴史、卓越した教育、卓越した卒業生を印象付けられる、キャンペーン展開をしている。

KING'S
College
LONDON
University of London

Distinguish yourself

King's is ranked in the top 25 universities worldwide and based in the heart of London. With nine Schools and five Medical Research Council centres, King's offers world-class teaching and research. Our extensive range of subjects includes science and technology, humanities, law, health, biomedical, social and management sciences.

www.kcl.ac.uk/graduate

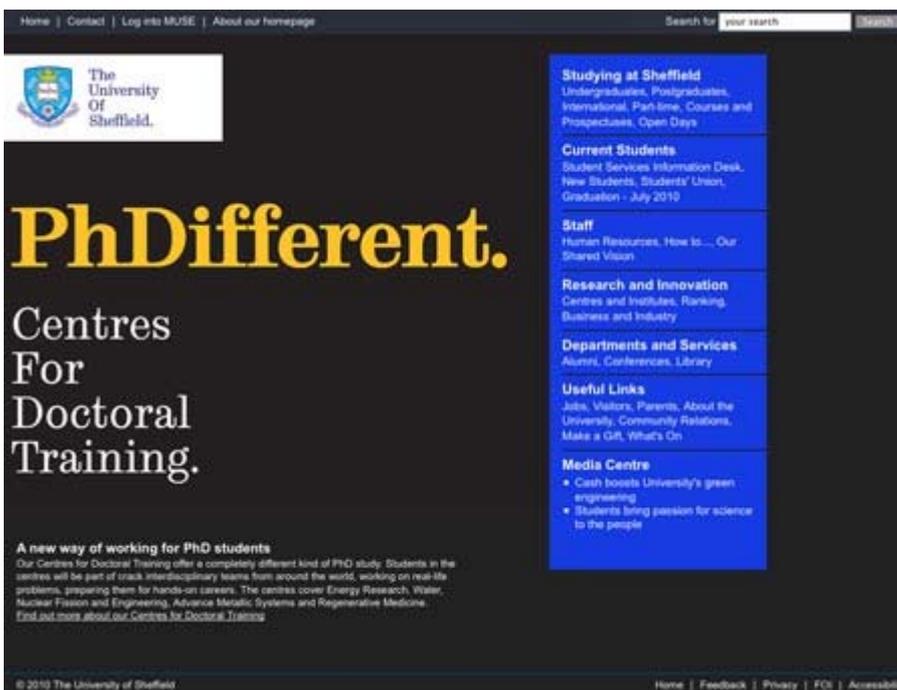
6. The University of Sheffield の事例

次に、大学の基本価値観である、**Vision**（このようにありたい、このように見られたいという思い）、**Mission**（Vision を実現するために何をすべきか）、**Value**（ステークホルダーに生み出している機能的価値と情緒的価値）が非常に上手くまとめられており、これらを通して、新たな価値創造をはかっている、The University of Sheffield の事例を紹介したい。

大学の 5 カ年戦略プラン(www.sheffield.ac.uk/strategicplan/plan-2010-2015) がウ

ウェブサイトに掲載されており、そこには2015年までの大学としての数値目標、そして、その成果の評価方法が明確に提示されている。ここで示されている大学としての基本価値は、大学のホームページなどの外部コミュニケーションの際のメッセージとしても利用されている。包括的なブランディング活動が実感できる。

www.sheffield.ac.uk



7. おわりに

昨年、いくつかの英国の大学を訪問して強く感じたことがある。日々、多くの英国の大学とやり取りをしながら、特に強いブランディングに対する意識を感じる大学では、いくつかの部門の関係者と数時間話をするとその大学の特徴となるようなキーワードがあることに気が付く。ある大学は“Friendly”、別の大学では、“Prestigious”、“Excellence” “Straightforward” など、それぞれの大学の特徴を示すような単語が大学を表現する会話のなかで自然と繰り返されていた。そして、例え数時間の滞在であったとしても、その大学を去った後には、その大学での経験とともに、それらの言葉が心に残っているのだ。これこそがブランディングの力なのではないかと思う。

本シンポジウム開催がきっかけとなり、イベント終了後も、熱心に思いを共有して下さる大学関係者と、継続して大学ブランディングとはいかにして構築されるものなのかについての意見交換の場をいただいていることを嬉しく思っている。英国では、大学関係者が大学のブランディングについて意識や情報を共有し合う機会が定期的にあるので、日本でも、勉強会のような形式でそのような場を提供したいと考えている。

ブランディング勉強会、大学職員のための出張トレーニング等に関心をお持ちの方はこちらまでご相談ください。e-mail: ihe@britishcouncil.or.jp