

ブランドの変遷を左右してきた4つのドライバー

Driver 4 強みの創造と差別化戦略

重要なのは「インナー・ブランディング（コミュニケーション）」 まず学内で「強みの共通言語化」はできているか

以前、小誌で認証評価の特集をした際、認証評価の問題点を専門家に尋ねたところ、返ってきた答えが「大学名を隠すとどこか大学だか分からない」というものだった。専門家ですえそうなのであれば、進学しようとする高校生には大学ごとの違いが伝わるはずはない。大学の数は、保護者世代が学生だった1990年の507校から2021年は803校に増加、学部の名称は29種類から700以上にまで広がっている。18歳人口増加時には、他大学の成功事例を真似る「同質化戦略」が効果的だった。全国に「ミニ東大」「駅弁大学」と呼ばれるような大学が数多く設立されても学生は集まった。しかし、18歳人口が減少し、マーケットが縮小するなかでの「同質化戦略」は、コスト優位性が活用できる大規模

模総合人気大学には効果が期待できるが、それ以外の大学では効果は期待できない。期待できるとしても、併願校として第2志望以下の高校生の獲得である(参考:図1)。

図2は、リクルート進学総研が、高校卒業時に進路選択活動全般について調査している「進学センサス」から、大学・短大・専門学校各学校種へ進学した学生に、その学校種に進学することのメリットを聞いたものである。上位10項目を抜き出したが、興味深いのは「そこでしか学べない内容がある」が短大で5位、専門学校では7位に入っているが、大学では10位にも入っていないことである。大学は、偏差値による単純な序列化や、グルーピングによって、選ばれることも少なくない。以前から、「MARCHに行きた

い」という高校生がいる。もちろん、MARCHという名前の大学は存在しない。一方、専門学校は、偏差値がないため、強みや個性を徹底的に磨き込み、その学校でしか学べないことをアピールしている。それが、高校生には伝わっているのである。

求められる総花主義・平均主義からの脱却

では、その学校ならではの魅力が高校生に伝わるにはどうしたらよいのか。それは、総花主義、平均主義から脱却し、その大学ならではのミッション、ビジョン、バリューを確立することだ。そのためには、その大学の強みを見だし、全学で共有し、磨き込むことが重要である(差別化集中戦略)。その大学の強みは何か、ほかではなくその大学で学ぶ価値は何なのかを社会に発信し、ストーリーとして認識してもらうことが重要である。本誌の後半で、早稲田大学ビジネススクールの山田英夫教授に、2号にわたる連載『競争しない競争戦略』をご執筆頂いている。詳しくはお読み頂きたいが、ほかにはない強みを特徴とし、社会に認

識してもらうことで、競争しないマーケット構造を作り上げるのである。

その際、重要なのは「インナー・ブランディング(コミュニケーション)」である。高校生や社会に価値が浸透するのが最終目標ではある。しかし、その前に大学内で、しっかりとミッション、ビジョン、バリューを共有し、強みを学内で共通言語化することが重要である。大学の個性や強みが浸透している大学は、その大学の学長、教職員、学生に聞いても、同じ言語で語られていることが多い。学長や広報担当者だけが、発信するだけでは一過性に終わり、長期にブランドを築くことは難しい。私は、多くの大学を訪問しているが、大学は意外と「インナー・ブランディング」が苦手なのではないかと考えている。進学ブランド力調査15回の志願度を見ると、50年、100年続く伝統的な大学を、新しくできた大学が上回る事例も出てきている。何となく昔から存在している強みや個性を、もう一度この機会に見直し、他大学とどのように差別化を図っていくのか、学内で議論してもよいのではないかと。 (文/小林 浩)

図1 マイケル・ポーターの競争戦略
大規模大学は同質化によるコスト・リーダーシップ、中小規模大学は差別化集中戦略へ

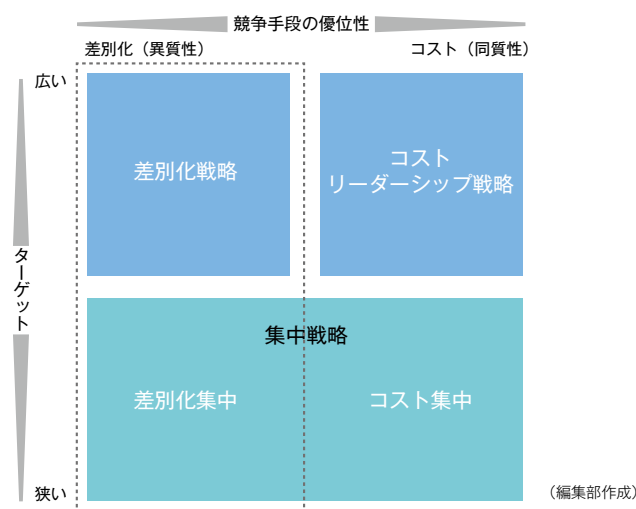


図2 大学・短大・専門学校、それぞれの学校種に進学するメリットは何か (回答項目上位を抜粋)
短大や専門学校では「そこでしか学べない内容がある」が上位に。各大学の学びの個性は伝わっていないのでは

	大学進学のメリット	短大進学のメリット	専門学校進学のメリット
1位	少なくともどこかに就職できる可能性が高くなる 64.9	自分の目指す仕事・職種につける 60.9	自分の目指す仕事・職種につける 75.4
2位	自分の目指す仕事・職種につける 58.5	少なくともどこかに就職できる可能性が高くなる 47.7	自分のやりたい専門分野の勉強に集中できる 66.7
3位	有名企業や大手企業に就職できる可能性が高くなる 53.9	早く社会に出られる(2年で卒業できる) 46.6	特定の業種・業界に就職しやすい 60.0
4位	将来の選択肢が広がる 52.4	自分のやりたい専門分野の勉強に集中できる 46.1	手に職をつけられる 52.5
5位	学生生活が楽しめる 50.3	そこでしか学べない内容がある 34.1	資格試験に有利(合格率が高い) 51.9
6位	幅広い教養を身につけられる 47.6	卒業するまでの学費が安く済む 33.6	少なくともどこかに就職できる可能性が高くなる 48.3
7位	将来、高収入を得られるようになる 44.4	特定の業種・業界に就職しやすい 32.3	そこでしか学べない内容がある 47.9
8位	クラブ・サークル活動を楽しめる 43.8	資格試験に有利(合格率が高い) 32.3	社会に出てから、現場で即戦力になれる 46.4
9位	研究や教育レベルが高いところで学べる 41.2	やりがいのある仕事ができる 31.7	実習時間が豊富 46.3
10位	自分のやりたい専門分野の勉強に集中できる 38.3	就職してから活躍できる実力を身につけられる 31.6	やりがいのある仕事ができる 45.8

出典:リクルート進学総研「進学センサス2022」