

# ブランド戦略としての大学入試に関する研究 —高等教育マーケティングの視点から—

○小俣岳<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> 東洋大学, <sup>2</sup> 東北大学大学院教育学研究科

## 1. 研究の背景

日本国内の大学進学率は6割に迫る一方、大学進学者の主要な層である18歳人口は減少傾向が続く。選抜性の低い大学にとってはこれまで以上に「選ばれる大学」となるための施策を講じる必要がある。高い選抜性を維持する大学であっても、いわゆる「年内入試」合格により早期に進路を確定してしまう者や、海外大学と併願をする者など多様な受験生がいることを織り込んだ入試戦略が求められる。

学生獲得競争を優位に進めるために大学は何ができるのか。限られた人員や予算の中で最大限効果的な施策を打ち出すための理論的な根拠として、ビジネス界で培われてきたマーケティングの諸理論とその知見に基づく戦略立案が有益ではないか。実際、Kotler and Fox (1985)は米国の教育機関がマーケティングを行うための手法や計画について体系的に論じ、分野を切り開いた。以降欧米、特に米国・英国では“Higher Education Marketing”として高等教育に特化したマーケティング研究とその実践が行われ、専門学術誌が存在し、専門職として組織に根付いている。しかし日本国内では、非営利組織のマーケティング研究が一部で行われるに留まり、高等教育を対象とするマーケティング研究者は管見の限り数名のみである。

## 2. 研究の目的

本研究は、高等教育マーケティング研究の日本における今日的な展開を目指し、学生獲得のプロセスのうち大学入試に着目する。そして、大学入試が大学のブランド戦略としてどのように機能し得るか多面的に考察する。これまでの高等教育マーケティング研究の中ではブランド論に基づく論考が不十分であるとの指摘も踏まえ(Hemsley-Brown and Oplatka, 2006)、ブランド論への深い理解を通じた分析に主眼を置く。教育分野での「ブランド」の語が多義性を持って流通していることも念頭に置き、ブランドの本質について改めて整理することも肝要である。

ブランド論に依拠しながら大学入試制度を分析することで、サービス供給側である大学にとっては、受験生を一層惹きつける入試制度への改善と学生募集改善の契機ともなるだろう。同時に、受験生の顧客体験も改善し、受験生が抱える大学入試への不安や大学選択への迷いへの対応ともなり得るだろう。こうしたサービス供給者側にとっての様々な実務的な示唆を得ることも目指し、小俣 (2025a)、小俣 (2025b)、小俣 (2024)、小俣・加美山・倉元 (2023)、以上4件の個別研究を行った。それらをまとめ、総合的な展望を見出すことが本研究の目的である。

## 3. 個別研究の概要

### 3.1 個別研究1 (小俣, 2025a)

学生獲得に資する高等教育機関のマーケティング施策に関する先行研究をレビューし、高等教育機関によるマーケティング研究の展望をまとめたものである。①マーケティング戦略、②マーケティング・コミュニケーション、③ブランディング、④グローバル化、⑤倫理の5つの分類軸で先行研究を整理した結果、国外ではビジネス理論に依拠した幅広い研究が蓄積され、近年も研究の数が増えている一方、日本国内での同様の研究は量的・質的にも乏しいことが確認された。

### 3.2 個別研究2 (小俣, 2025b)

ブランドの定義、ブランド概念の変遷を概観した後、大学ブランドの実態や役割について整理し、「大学入試を軸としたブランディング」(＝ブランド戦略としての大学入試)の可能性について考察した。また、大規模・小規模私立大学の入試と大学ブランディングに関する事例を簡潔に分析し、大学入試ブランディングと大学全体のブランド形成の繋がりや、ブランドを軸とした大学経営を志向することによる組織強化の可能性を指摘した。

### 3.3 個別研究3 (小俣・加美山・倉元, 2023)

全国51大学52種類の出願書類をクラスター分析で類型化し、特徴的な3類型を抽出した。そして高校教

員 221 名を対象に、3 類型を代表する出願書類の印象評価を収集し、大学名の認知の有無による評価差を分析した。その結果、大学名の認知が評価に正負両方向の影響を与えることが確認され、入試制度・方式と大学ブランド・イメージとの一定の関係が示唆された。

### 3.4 個別研究 4 (小俣, 2024)

日本の高等学校 (中等教育学校) から米国大学への直接進学に伴う障壁について、先行研究と公表データに基づき整理した。政府支援の限定性、高校生の消極性、教育・入試制度の相違など具体的な障壁を明らかにした。こうした障壁を乗り越えてもなお海外大学へ進学したい受験生像を理解することで、日本の大学・大学入試ブランディングを通じた国際的なプレゼンス向上への手がかりが得られることが示唆される。

## 4. 個別研究の位置付けと関連性

個別研究 1~4 それぞれは、下図 1 のように関連している。

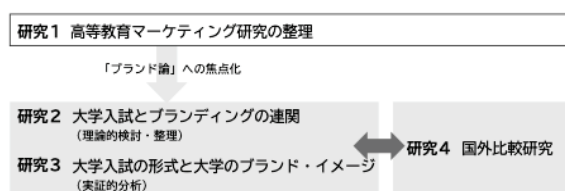


図 1 各研究の位置付けと関係性

個別研究 1 で高等教育のマーケティング研究の整理を行い、分野を俯瞰した。そこからブランド論への着想を得、個別研究 2・3 の理論的・実証的研究へと続けた。大学入試と大学のブランド戦略との関係性、ステークホルダーへの影響を分析した。

そして個別研究 4 では米国大学入試に焦点化し、国際比較を通じブランド戦略としての大学入試という日本特有の状況について指摘し、翻って日本の大学が海外の受験生にとって魅力的となるための、ブランドを軸とした戦略立案のための基礎的な理解を得た。

## 5. ブランド戦略としての大学入試の意義

### 5.1 日本の大学入試に対する新しい視座

大学入試はこれまで、選抜のための機能が中心を占めていた。多くの受験生から、大学が要求する水準に達している者を大学側が選別する機能である。しかし、進学需要の中心を占める 18 歳人口そのものが減少し、限られた需要者数を取り合う厳しい学生獲得競争下にあつては、入試の性質も変化せざるを得ない。

今日の大学入試は選抜機能も維持しながら、大学ブランドと受験生 (顧客) との接点 (タッチポイント) としての機能も担い始めていると考えられる。大学入試では大学・受験生が互いを認知し、大学側は「本学で学ぶに相応しい学生かどうか」、受験生側は「この大学で学ぶことは自分の意思に沿うものか」、それぞれ試し合う場としての機能である。「他大学とは違うこと」「自大学の優位性を示すこと」といったブランドの本質は、こうしたタッチポイントでこそより正しく、深く認知され、影響力を発揮する。このように、大学入試の質的变化への対応に、ブランドの視点が大きく作用すると考えられる。

### 5.2 大学経営とその主要課題としての大学入試

小俣 (2025b) では図 2 のように、阿久津・アーカーらが示したビジネス界での戦略的ブランド経営を基盤に、大学・大学入試の文脈に落とし込み検討を加えた。

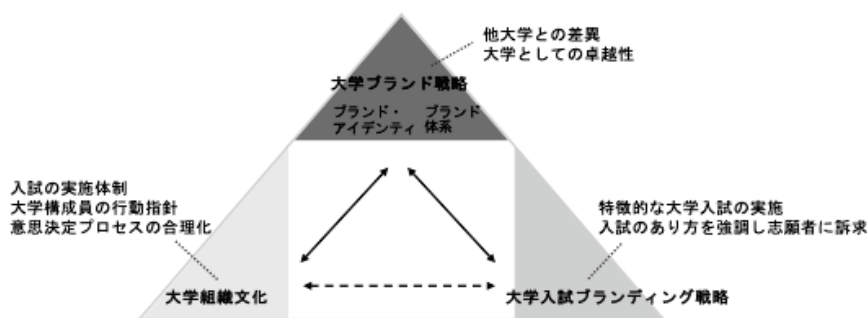


図 2 戦略的ブランド経営の枠組み [大学・大学入試ブランディング版]

(小俣, 2025b より引用)

大学全体のブランド戦略と、個別の事業戦略である大学入試のブランディング戦略、そして組織文化が相互に作用しながらブランドを軸とした経営が目指されることを主張するものである。また、大学全体のブランド戦略とは別に、個別の経営課題として大学入試を位置付け、その中にブランド戦略も織り込もうとする点は、大学入試そのものをブランド戦略に用いようとする日本の大学の現況と整合的である。

そして、本研究の統合的な考察をまとめたものが図3である。大学入試は多様な大学ブランドの要素のうちの1つとしての機能を持ち、また、大学ブランド価値を向上（あるいは毀損）させる機能を持つ。大学は、入試を通じて受験生と社会に対し大学のアイデンティティ（ブランド・プロポジションとも言えるだろう）を表明しているとも言える。「大学はこう在りたい」というアイデンティティの宣言は、他大学との差別化、差異化の宣言、すなわちブランディングの実施の一形態と見える。

こうした大学のアイデンティティ表明自体はこれまでも行われてきたものである。昨今総合型選抜や学校推薦型選抜では、柔軟な制度設計のもと、各大学は入試そのものに大学の意図や考えを込めて計画、実施されるようになった。筆記試験を中心とした一般選抜では3つのポリシー（アドミッション・カリキュラム・ディプロマ、以下AP・CP・DP）を具現化、連携化させることが困難であったが、入試の多様化政策により、3つのポリシーが入試において実質化するに至った。こうして大学のアイデンティティの関連づいたAP・CP・DPもまた、他大学との差別化・差異化のために不可欠なブランディング要素としての性質を持つ。こうしたポリシーを念頭に置いた大学・大学入試ブラン

ド戦略が、これまで以上に大学にとって重要さを増すことになるだろう。

そして、大学のアイデンティティを3つのポリシーに落とし込み、ポリシーと合致した入試設計と運営を適切に行う大学は、受験生や教員・保護者等ステークホルダーから好印象とともに信頼を得、信頼というブランド価値を高めるとも考えられる。裏を返せば、ポリシーが不明瞭である、あるいは入試との連関が分からない、いたずらにテクニカルな・マニャックなことを求めるような大学入試ブランディングの「失敗」が起これば、受験生や高校教員、保護者から敬遠され、ひいてはその大学全体のブランド価値を損ねることに繋がりかねない。

各大学は既に重要な経営戦略として入試制度の設計や実施を位置付けているところが大半であると考えられる。さらに視点を付加し、本研究が指摘するように、ブランドという一つの大きな軸を持ち、大学を構成する諸要素と関連性付けながら一貫性あるブランドを構築し、さらにそうしたブランドと整合的な大学入試ブランドを構築する、という一連の過程は、今後の有望な指針となるだろう。そして、大学入試は大学ブランド価値向上のための資源として、これまで以上に有効活用されることが望ましいと考えられる。

### 5.3 大学等教育機関がブランディングを行うことについて

大学がブランディングを行う際、これまでの日本国内における実践を見ると、その多くがビジュアル・アイデンティティ（VI）の刷新や新たなロゴの策定、周年事業としての新スローガン策定といった一過性の・キャンペーン的なものが中心であった。ブランディングとは、大学にとって「何かを新しくすることで、他

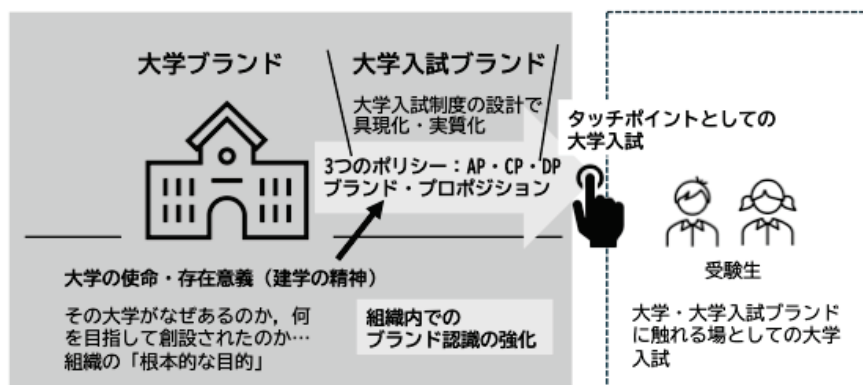


図3 個別研究の統合を通じて描く大学・大学入試ブランドの態様（筆者作成）

大学と自大学を差別化・差異化すること（目立つこと）」といった強い認識が背景にあると推察される。

他方で、本研究が提案した大学・大学入試ブランディングは、重要な・主要な経営戦略への対応（制度設計やその適切な実施運営）をブランド戦略そのものとして活用しようとするものである。この点において、従来の高等教育マーケティング研究、特にブランド論に関する新たな視点を提供したものと考えている。

さらに、上記のような一過性の、キャンペーン的なブランディングは、受験生からの「信頼」という大学ブランド価値向上にはつながりにくいと考えられる。確かに新たな VI やスローガンは受験生にとって大学認知を促す、あるいはその契機となる可能性はある。しかし、受験生にとって大学入試そのものの存在は大きなものであり、入試に関する知識が適切に入手できること、そして適切な（努力に見合う）入試が行われていることこそが、その大学を信頼し入学する過程の端緒となる。したがって、本研究が提起するようなブランド論に立脚した大学「入口」のデザインは特に受験生に対する影響を強く持つものである。受験生保護の観点を考慮し、行き過ぎたブランディングは情報過多や混乱を招来しかねないことを踏まえると、何を・どのようにブランディングするのかという点はとりわけ慎重に吟味されるべきであろう。こうして、信頼を基盤としたブランド価値を持つ「強い大学・大学入試ブランド」を育てるため、組織内外でのブランド・コミュニケーションが積極的に行われる必要もある。自大学のブランドを意識した入試広報活動の実践や、そのための組織内研修などが行われることも有意義だろう。ブランドに構成員が自覚的になり、また、各自がそのブランドを語れることが、厳しい学生獲得競争を生き残るための条件ともなるのではないか。

## 6. 本研究の限界と今後の展望

本研究はサービス供給側の視点、すなわち大学側の視点からの研究が中心となった。視点の偏りとも言える限界が本研究には存在している。そこで今後はサービス需要側（受験生側）の視点での研究を行うことが不可欠である。実際、受験生が大学ブランドをどのように認知し、その認知が受験行動にどのように影響するのか・しないのかといった実証研究を行う予定である。

また、近年のブランド論は財、サービスの需要・供給側双方による「ブランド価値共創」の考え方が主流となっていることから、こうしたブランド観が高等教育界においても適用可能か否かという視点も合わせて検討すべきである。その過程で、ブランドの価値やブランドへの愛着等を測定する方法の検討と実践も行われるべきである。

そして、大学側の視点に戻り事例研究をさらに増やし、個別大学の戦略分析を深めることも有益である。このように大学側・受験生側双方の視点を往還しながら、双方の便益となる公共性の高い大学ブランド論を発展させ、高等教育マーケティング研究に貢献できるよう研究を継続したいと考えている。

## 謝辞

個別研究 1 および 3 は JSPS 科研費 21H04409 による支援を受けたものである。また、研究 2 は 21H04409 および一部 25K00194 による支援を受けたものである。

## 引用文献

- Hemsley-Brown, J., and Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338.
- Kotler, P., and Fox, K. F. A. (1985). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice-Hall.
- 小俣岳・加美山若奈・倉元直樹 (2023). 大学ブランド・イメージと大学入試—高校教員による総合型選抜書類の印象評価から—。教育情報学研究, 22, 93–110.
- 小俣岳 (2024). 国内高等学校から米国大学学士課程への進学の障壁。大学入試研究ジャーナル, 34, 223–228.
- 小俣岳 (2025a). 学生獲得に資する高等教育機関のマーケティング施策に関する先行研究レビュー。日本テスト学会誌, 21(1), 69–96.
- 小俣岳 (2025b). 大学入試ブランディングに関する一考察—ブランド論の高等教育分野における適用可能性の検討—。大学入試学会誌, 2.