

研究ノート

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 ——

小 俣 岳 (東洋大学)

少子化や財政的な危機等厳しい社会経済状況を背景に、市場を意識したマーケティング戦略に基づく大学経営が一層求められており、特にブランド論に立脚した戦略検討の可能性について検討することは有意義である。本稿ではまず、ビジネス界・高等教育界でブランドがどのような役割を果たし、そしてどのように使われているか整理することから始める。大学ブランドはマーケティングや広報PRに資する要素での研究として蓄積されてきたが、「ブランドを軸にした経営」という、今日的なブランド論に着目し、特に主要な経営課題としての大学入試に焦点を当てた分析を試みた。私立大学の大学入試ブランディングと大学ブランディングの実例を参照し、大学入試ブランディングと大学ブランドとの関係性や組織強化に繋がるブランディング戦略について考察を加えた。

キーワード：ブランド価値、大学ブランド、大学入試、大学入試ブランディング、ブランド経営

1. 背景と目的

大学は厳しい競争環境や財務状況から、民間企業のごとく経営発想が求められるようになった。潮木(2002)は、18歳人口減少傾向が明確になったとき、日本の大学は「市場」を意識し、市場への変化に対応するための経営発想が求められるようになったと説明している。潮木の論考が発表された2000年代初頭から20年以上経過し、18歳人口の減少が続き、その一方でグローバルな大学間競争も活発化している。高等教育市場では一層熾烈な競争が繰り広げられていると言えるだろう。直近では私立大学の約6割が入学定員を満たせていない状況にある(図1)。

私立大学全体で見た入学定員充足率も100%を割り込んでおり(図1)、学生獲得に向けた様々な策を講じることは、各大学にとって不可欠である。実際、2000年に入った段階で18歳人口の減少傾向を見越し、私立大学が抱える学生募集の課題について議論が喚起され始めていた(日本私立大学協会, 2001)。私立大学の志願倍率の低下に伴い「良質な入学生を入学試験で選抜する機能自体が問われてきている」と、入試に関する危機感を表していた。同時期に2010年頃の大学入試について展望した大江(2003)は、「多めに見積もっても、国公私立大学合

わせておよそ300大学しか、入学者の選抜機能を維持することができない」と述べ、さらに学部改組や定員管理の政策が変更されるなど外部要因が加われば、その数は200程度にまでなることを指摘した。このような見立ての中で、受験生の動向に合わせた入試開発(内容、回数を含め)のニーズは高まり続け、私立大学だけでなく、国立大学も同様の対応を迫られた(大江, 2003, pp. 141-142)。

一般的な商品・サービス市場においては品質や機能といった側面では差別化ができない、コモディティ化が進んでいる領域がある。厳しい競争とコモディティ化を背景として、企業は商品やサービスをブランディングし、差別化を試み、市場での競争で優位性を確保しようとする。こうした状況を前提として、1950年代以降企業のブランドについて研究が進められてきた。

上記のように他分野で蓄積されてきたブランド論は、大学入試や大学入試広報における施策に援用し、学生獲得競争を優位に進めることに資するのではない。野口(2019)は大学入試広報について、① 学力という特徴的で重要な変数の存在、② 広報対象の入れ替わりによる広報の非効率性、③ 受験生の進路選択に対する高校の教員と保護者の影響力の強さ、以上の課題を提示しているが、②や③の

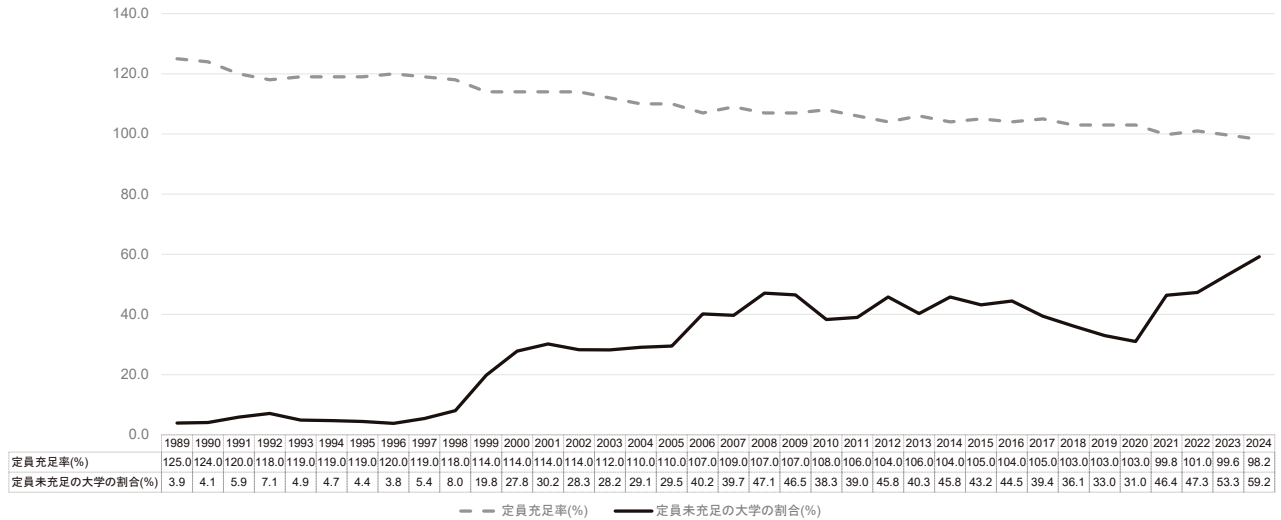


図1 私立大学の定員充足率と未充足の大学の割合

注) 日本私立学校振興・共済事業団「私立大学・短期大学等入学志願動向」(https://www.shigaku.go.jp/s_center_d-shigandoukou.htm, 2025年7月3日閲覧)より筆者作成。

課題への一定の対応策が導き出されるかもしれない。あるいは近年の複雑・多様化する大学入試制度への理解を深めること、大学経営をより戦略的に行う契機ともなるのではないか。

本稿ではまず、ビジネス界で研究されてきたブランド概念の変遷について触れ、高等教育分野におけるブランド論の研究動向を概説する。その上で、ブランドの維持や管理、そしてブランドに基づく経営という、ブランド観の変化と経営戦略との連携について触れる。そして、大学の主要な経営課題の1つである大学入試に着目し、「大学入試ブランディング」と大学ブランディングの関係について、特に学生獲得競争がより熾烈な国内私立大学の事例に基づく整理と考察を行う。

2. ブランド概念の変遷

2.1 ブランド概念変遷の概要

ブランド概念は、Aaker・Kellerによる論考に影響されながら表2のように変遷し発展してきた。

最初期にはブランド・ロイヤリティ／イメージの概念を中心とした研究が断片的に行われ、ブランドはマーケティングの手段として位置づけられた。ブランドが企業にとっての「資産」とであるというブ

ランド・エクイティ論(Aaker, 1991)が提唱された1985年以降には、ブランドとはマーケティングの結果という認識となった。有効なマーケティング活動が行われた結果、市場におけるブランドが確立し、ブランドが企業にとっての無形資産的な価値を蓄積されると考えられ始めた。そして、その価値を高めるための戦略研究も含めた統合的な研究対象へと変化した。

1996年以降にブランド・アイデンティティ概念(Aaker, 1996)が広まると、そのブランドが在り方や目指す方向性を企業側が一層意図的に作り出すための議論が活発化した。そして、マーケティングを含む経営の「起点」となり得ることが認識され始めた。その結果、ブランドを企業の経営戦略のコアに据え、ブランドと整合的な企業行動を取りながら顧客に訴求することが一般化し、ブランドが企業の経営そのものを変える役割を果たすと見られるようになった。

2.2 今日のブランド概念

表2のように、2000年代以降のブランド概念は、関係性と価値共創の観点が強調される。消費者の消費に対する態度の変容(モノからコトの消費への変化)、S-Dロジックの浸透(消費者は商品もサービ

表2 ブランド概念の変遷

時代区分	～ 1985 年	1985 ～ 95 年	1996 ～ 99 年	2000 年～
主たる ブランド概念	ブランド・ロイヤルティ ブランド・イメージ	ブランド・エクイティ	ブランド・アイデンティティ	ブランド・エクスペリエンス ブランド・リレーションシップ
ブランドの 位置づけ	マーケティングの手段	マーケティングの結果	マーケティングの起点	マーケティングの仕掛け
ブランド認識	断片的認識	統合的認識 無形資産的価値	統合的認識 ブランドのあるべき姿	統合的認識
ブランド戦略 の目的		持続的競争優位の確立	持続的競争優位の確立	価値の共創と獲得・維持

注) 青木 (編著) (2011)・青木 (2013)・青木 (2014) より筆者作成

スも区別なしに、すべてサービスを消費しているとの考え方)、さらにインターネット・SNS の発達を背景に、ブランドは企業側が作り消費者に価値として提供する知識や情報だけでなく、企業・消費者双方によって作り上げられるものと認識されるようになった。そして、マーケティングの仕掛けとして、ブランドを中心に商品・サービス提供者が消費者と関係し合いながら(ブランド・リレーションシップ)、ブランドを体験すること(ブランド・エクスペリエンス)に主眼が置かれ始めた。青木 (2011) は Allen, Fournier and Miller (2008) を引用し、2000 年代以前は消費者が商品やサービスを選択するための「情報」としてのブランド観が強調されていたが、2000 年代以降は「意味」としてのブランド観が強調され、ブランドが消費者の人生や考え方に意味を加える役割を果たしているとの考え方が広まったともされる。「情報」「意味」それぞれのブランド観は相互補完的に機能しているとの指摘もあり(青木, 2011, p.63)、双方のブランド観を念頭に置いたブランドの構築やマーケティング戦略立案がビジネス界では行われている。

3. 高等教育分野におけるブランド論の展開

3.1 高等教育分野におけるブランド研究の始まり

高等教育機関のマーケティング研究においてブランド論に注目した研究は Bennett and Ali-Choudhury (2009) が端緒とされる。同研究によれば、大学ブランドとは Covenant (その大学が社会に対して明示する一連の「約束事」)、Quiddity (その大学が持つ、

他大学とは異なる性質や実際の有り様)、Brands' symbolic and external presentation (その大学を象徴するものとその外部への伝達)で構成されると述べた。大学の社会的役割や貢献が大学の個性化・差別化要因となり、大学ブランドになるという理解である。

一方で、大学のブランディングへの批判も国外において見られる。2010 年代の米国・英国大学のブランディング施策について Drori (2013) は、各大学がマーケティングの一環として、大学の特性などと無関係に、無批判に行われているとして警鐘を鳴らした。小規模で地域に密着した大学であればブランディングの効果は期待されるが、国立私立、大規模小規模問わずあらゆる大学がブランディングに着手し、ブランディングの実態はどの大学も似通ったものとなっていたことを指摘している (Drori, 2013, pp. 143-144)。差別化を意図したブランディング施策が、結果的には大学間の同質化・典型化を招き、大学の持つ特徴や市場でのポジションからも離れた「21 世紀の大学の儀式化された慣行 (Drori, 2013, p. 144)」として自己目的化している状況を批判している。国内の大学においても、個別大学の自律的な経営が求められる一方で、制度や財政上の制約が存在する。制約条件下で可能な大学ブランディングには限度があることを示す重要な指摘である。

3.2 大学ブランドの要素

国外を中心に、大学ブランドの研究には蓄積がある(小俣, 2025)。大学のロゴやマスコットキャラクターといった、大学ブランドを表象する視覚要素についての研究も行われているが、視覚要素以外の

情報としてのブランドに関する研究も行われてきた。国外研究のうち例えば Joseph et al. (2012) は、大学ブランドを支える要素として、優秀な受験生の獲得や教員・学生の定着率 (retention rate) の向上、教員採用、社会的な認知度、寄付者の増加、卒業率の向上、以上の点を挙げる。大学に集まり、そこで学ぶ人こそが、その大学らしさや他大学との差別化要因であることを示した。また、大学と社会との関係も看過できず、地域社会や国際社会からの認知度や評判も、ブランディングには欠くことの出来ない要素である。この点は大学のブランディング戦略が「その大学に所属することを誇りに思うこと」「大学広報」「地域連携」等大学によってその認識が異なるという、国内ブランド論研究からの指摘とも整合的である (田中, 2017)。

国内では大学ブランドを巡る調査は民間企業中心に行われてきた。リクルート進学総研による「進学ブランド力調査」の結果を総括した小林 (2022) は、学修内容や学生支援の充実に加え、物理的なキャンパスが持つ価値、そして大学の強みや他大学との明確な差異を示すことが必要であると述べている。学界では喜村 (2018) は都市のブランド構造に依拠し、大学のブランド構造を図3のように説明している。

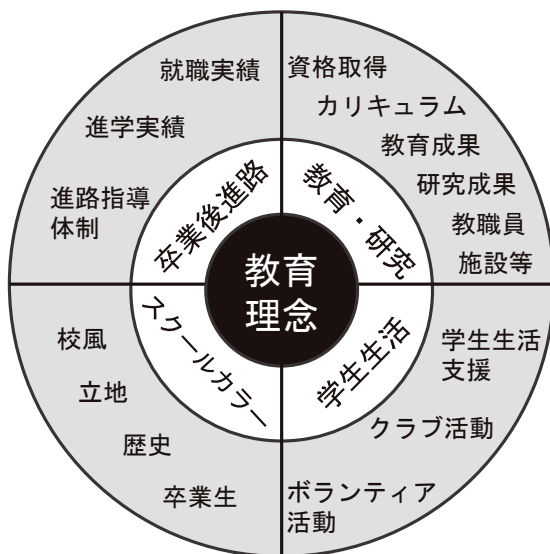


図3 大学のブランド構造 (喜村 (2018), p. 134 より筆者作成)

喜村 (2018) によれば、大学ブランドの中核には「教育理念」があり、教育・研究、学生生活、スクールカラー、そして卒業後の進路の4つのカテゴリで構成され、内包する諸要素を他大学との差別化要因としてブランディングに活用することを指摘している。いずれの諸要素も実際にその大学に入学するまで品質や実際の様子がわからない「経験財」の消費活動としての性質を帯びている点に留意が必要である。そうした財の消費にはブランドが「情報の手がりとしてのブランド (田中, 2017, pp. 17-18)」機能、すなわち2.2で触れた「情報としてのブランド」観が通底していると考えられる。

3.3 大学ブランドの構築・管理と大学経営

3.3.1 ブランド・マネジメントとマーケティング戦略

ブランドを構築し、管理する企業行動 (ブランド・マネジメント) には、Kotler が提起した STP マーケティングの手法が参考になる。すなわち、セグメンテーション (S)・ターゲティング (T)・ポジショニング (P) の分析を行い、ブランドが訴求したい相手をセグメント化し、市場における差別化を図り、市場での立ち位置を確かなものとするのが、ブランドマネジメントにおいても重要な考慮事項である。

国外の研究でも、高等教育市場はセグメント化され、各セグメントに有効なマーケティング展開が求められることが示されている (Hemsley-Brown & Oplatka, 2015, pp.126-127)。また、Bock et al. (2014) は、大学選択時に学生のタイプや教育機関によって重視される点が異なっていることを前提に、受験生の大学評価基準の選好についてクラスター分析を行い、①大学のすべての基準を重要視する層、②大学に通うことの経済的側面を高く評価する層、③大学のすべての基準を中程度に評価する層、3つのセグメントを明らかにした。国内大学においてもこうした研究を参考に、ブランドの構築と管理が行われることが望ましいと考えられる。ブランドを構築し、有効なものとなるよう管理することが大学にとってのマーケティング戦略の主要部分を占め、さ

らには次で見るような、経営の柱としても機能し得ると考えられる。

3.3.2 ブランド戦略を軸とした大学経営

Aaker や Keller によるブランド論の体系化と戦略論との架橋を契機として、ブランドを主軸とした経営についても提起されている。阿久津 (2014) は「戦略的ブランド経営」の考え方を提示し、ブランド・アイデンティティとブランド体系を規定するブランド戦略、企業の組織文化と事業戦略の3要素の相互作用による経営手法であると説明する (図4)。

阿久津 (2014) は戦略的ブランド経営に次のようなインパクトがあるとも述べる。すなわち、① ブランド・アイデンティティが明確で精緻なものとなり、② ブランド体系が事業戦略と合致するように

なる。同時に、③ 経営のプロセスにブランド構築が一体化し、④ ブランド構築が組織的に行われる企業文化醸成にも繋がる。そして、⑤ ブランド価値測定を行うことで戦略のモニタリングが可能となる。このように、企業が持つブランドを高めることを注力した経営を行うことで、競争的な環境でのより一層の優位性確保に結実するとの考えが広まっている。

阿久津 (2014) の戦略的ブランド経営論に関連し、特に大学に焦点を当てたブランドを軸とする経営モデルを Fayaz and McDonald (2024) が端的にまとめている。下図5に示したように、生き残りモデルから発展モデルへの経営モデルの転換を提案するものである。

Fayaz and McDonald (2024) によれば、これまで大学は様々な (そして数多くの) 「危機」に組織的に対応するための戦略と大学ブランド戦略は別個に存在し、大学ブランド戦略は予備的 (optional) なものであった (“survive model” とされる)。これまで触れたような、あくまでマーケティングの手段としてのブランドの位置付けでのブランド戦略が主流であったことが窺われる。これに対し “thrive model” は、危機対応・課題解決の組織的戦略とブランド戦略両者を融合的に展開することを提案している。個別の危機への対応を通じて大学の独自性や特

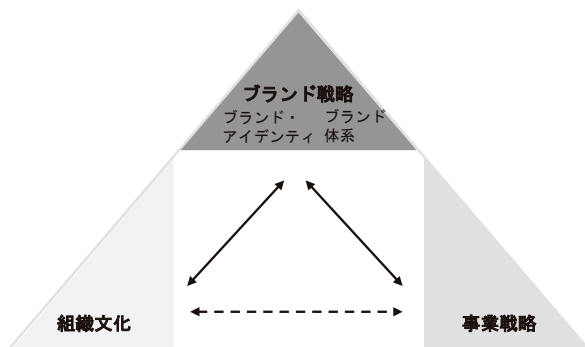


図4 戦略的ブランド経営の枠組み (阿久津 (2014), p. 26 より引用。原典はアーカー・阿久津 (2002))

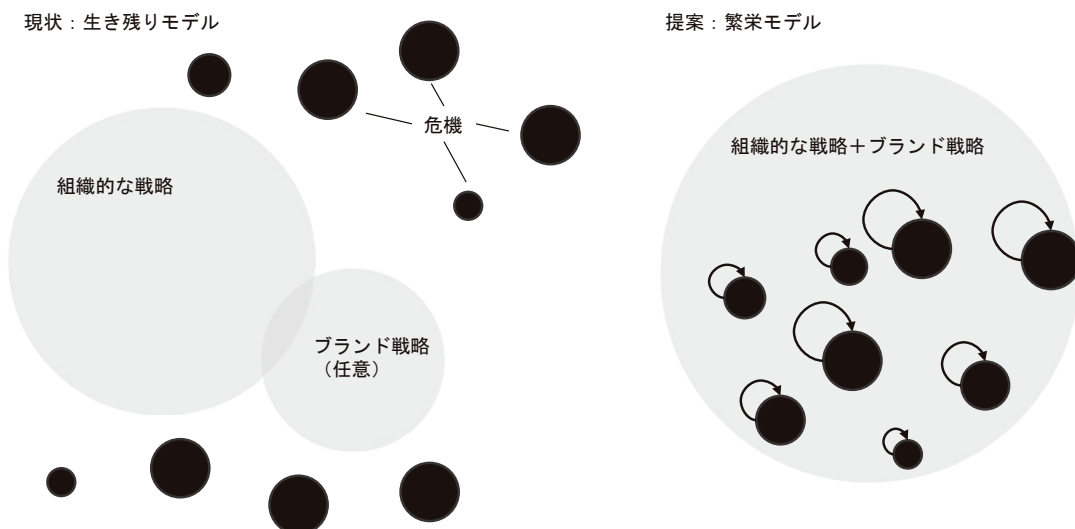


図5 生き残りモデルと繁栄モデル (Fayaz and McDonald (2024) より筆者作成。日本語訳は筆者による。)

徴をむしろ際立たせるための好機として活かすべきとの主張である。

3.4 大学の危機への対応と「大学入試ブランディング」の可能性

3.4.1 大学入試の多様化施策

大学が直面した少子化、18歳人口の減少という危機に対応するために、大学入試制度に対する見直しも提言されていたことは、冒頭触れた日本私立大学協会の声明にも見られていた。実際、大学入試はこれまで多様化政策が取られてきた。その端緒は、1985年、臨時教育審議会は「教育改革に関する第1次答申」にまで遡ることができる。同答申では大学入学者選抜方法の改革について言及され、多面的な受験生の評価、選抜の方法・基準の多様化・多元化を提案した（文部科学省、2021；臨時教育審議会、1985）。以降、中央教育審議会における答申で大学入試について触れられる際は、大学入試における評価尺度の多元化・複数化が繰り返し求められることとなる。そして、国公立いづれの大学も入試を多様化させ、多様な受験生を、学力を担保しながら受け入れるための入試の開発と実施が大目標となった。

大学入試の多様化は当初、学生の評価尺度を多様化させ、多様な学生を入学させるための手段として志向された。そうした初期の目標に加え、少子化・18歳人口減少に伴う高等教育市場縮小への対応が不可避となり、学生の選抜機能だけでなく学生獲得の手段・大学にとっての主要な事業としての入試に対し一層注目が集まってきたものと考えられる。

3.4.2 大学入試ブランディング

大学入試の多様化は、受験生目線では大学入試の改善に資すると歓迎されるだろう。受験生の多様なニーズに大学が応えていると見えるためである。大学経営の側からも、学生獲得のために単にPRやマーケティングを行うだけでなく、「大学入試ブランディング」にまで踏み込み、他大学にない入試を計画・実施し、より良い（フィットする）学生を集める事業戦略と位置付けることもできるだろう。また、他大学とは違う大学入試を設計し実施することで、「入

学してほしい受験生」をセグメント化し、ターゲットとして設定した上で大学の市場におけるポジショニングを行う、3.3でも触れたブランドマネジメントの過程とも見える。大学入試は大学に入るための「関門」でもありながら、顧客としての受験生と大学ブランドの接点（タッチポイント）としても機能しているとも言えよう。

4. 大学入試ブランディングに関する事例分析

本節では大学入試ブランディングの実相について理解を深めるべく、①既に確立された大学のブランドを背景に入試自体もブランディングし、高い選抜性を維持しながら自大学にフィットする学生を選抜する大学（群）、②大学のブランディング活動の一環として入試ブランディングも行い、志願者の増大を目指そうとする大学（群）、以上2群に分類し、それぞれの大学群に含まれる大学の入試と、大学全体のブランディングに関する事例を検討する。

4.1 選抜性を維持している大規模な大学

4.1.1 国際基督教大学の一般選抜

国際基督教大学（ICU）は入試方式そのものの特殊さを、他大学との差において積極的に広報している。ウェブサイトを見てみると、「なぜ、ICUの入試は他大学と一線を画しているのか？」とある。記事によれば、ICUの入試は入学者に向けたメッセージであるとし、大学での学びへの適性を測ることを目的としたものであるとしている。同時に、「学問分野を越えて多様な知識を統合し、実践の場で活用する力」を測ることも目指しているという。大学での学び方を想起できる入試であること、そうした学びに向かう準備ができているかを測ろうとする入試であることを行ってきたことが記されており、入試に込めた大学の思いが大学公式ホームページ上で語られている。

ICUの入試は一般学力に関するテスト、人文社会科学または自然科学に関するテスト（いずれかを選択）、英語能力に関するテストで構成される。通常の大学入試（一般選抜）のように、日本の高等学校

での履修教科・科目を想定した作りにはなっておらず、この点が受験生にとって「特殊」に映る所以であろう。

特殊に映る入試形態の原点は、1947～54年に文部省が実施した「進学適性検査」に替わるテスト作成することを目指し、米国の大学院進学者選抜テスト（Miller Analogies Test）を日本の高校生向けに作成したことが契機とされる（原・石本，1979）。ICUは米国リベラルアーツ・カレッジを手本に作られた大学であり、教養教育が重視された。そして、専門性は後で身につけるべき（late specialization）との考え方のもと、学部教育が行われている。このような教育方針を掲げていることから、入学時点では、（大学での）教養教育を受ける適性があるか否かが測れば良いことになる。したがって、高等学校で履修する科目に基づく受験科目と入試問題を使った入試ではなく、大学での学び方に近い内容で、その学び方が入学後にも続けられるのかどうか適性を測るための入試を行う必要があった。これは大学が目指す教育像が入試にも投影されているものと理解され、入試そのもののブランド化を通じて大学のブランド化（国内のリベラルアーツ・カレッジとして唯一無二の存在であることの訴求）が行われているケースと見ることができる。

4.1.2 慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス AO 入試

1990年、日本で初めて慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス（以下、慶應 SFC と記す）が AO 入試を実施したが、AO 入試という入試形態をいち早く取り入れ実施した。

同大学は国内私立大学の中で最も長い歴史を持つ大学であるが、湘南藤沢キャンパスは「未来からの留学生」をコンセプトに新たな高等教育の創出の場として設計された。同 AO 入試の最新の募集要項によれば、現代社会の諸課題に対して学際融合的なアプローチで「問題発見解決型」「創造性開発型」の教育研究活動を行うとされる。また、「あなた自身の「問題意識」や「テーマ」を持って入学してくれることを期待」し、「AO 入試においては本大学と学部の理念や教育内容を良く理解したうえで SFC への入学を強く志し、より高いレベルでの自己実現

を図ろうとする情熱と明確な志望を持った」学生を求めることが合わせて示されている（慶應義塾大学，2024）。

新たな高等教育創造に向けた新キャンパスの創設とともに、入試の方法の見直しが重要課題となった。そして、中でも AO 入試が「目玉」として重視されるようになったとされる（神成・田中 2022, pp. 12-19）。1991年、総合政策学部事務長であった孫福弘は AO 入試について、自己推薦を基本とし、一芸入試とは異なり、文化や芸術など幅広い分野での高評価に加え、学業成績と面接評価を含め、全人的に評価する入試であることを、明確に述べたという（上掲神成・田中 2022, p. 16）。学力を担保した上で、大学のコンセプト（アドミッションポリシー）に合致する学生を獲得することを目指すとともに、そうしたミッションを達成させるために、慶應 SFCらしい入試制度を設計したとのことである。

新学部・新キャンパスとして、大学の新規性や革新性を中心としたブランディングを行い、また、それらのコンセプトを入試に込め、他大学との差別化を図ろうとしたものと言えるだろう。

4.2 小規模私立大学の例

次に、小規模かつ学生募集に課題を抱えていた大学のうち、ブランディングを自校教職員・学生とともに取り組み、さらにマスメディアでの積極的な発信や学術研究として発表するなど、ブランド・コミュニケーションを積極的行った愛知東邦大学の事例に着目した。

上條（2018）によれば、2014年度から段階的に大学構成員の意識調査やその結果に基づくブランディングの必要性を提起し、理事会のもと「ブランド推進委員会」が結成され、「オンリーワンを、一人に、一つ」というブランドのスローガンが定められた。同時に、大学を象徴する様々なビジュアル要素も刷新した。そして「クレド」（大学構成員がブランドをいかに行動に結実させるか、という行動指針）を定め、ブランドが単に大学のビジュアルイメージの刷新に留まらない、組織の強化（構成員の意識改革）や経営課題の解決に向けた行動の起点となる

よう位置付けた。

そうしたブランディング活動の一環として「自己プロデュース入試」と呼ばれる新たな総合型選抜を始めた（愛知東邦大学，n.d.）。大学で何を学びたいか，そして将来像をプレゼンテーションし，教員との質疑応答を行う形式の入試である。同時に高等学校や志願者へのアウトリーチを活発化させ（高大接続事業の展開，大学の授業内容を含めた授業計画の積極的な公開，教員研究室への訪問を可能にする等）「開かれた大学」作りに向けた取り組みも行われたことが報じられている（東海テレビ，2025）。一連のブランディング活動前の志願者は684人（2018年度）だったが，活動直後の2019年度の入学志願者は1,094名と過去最多となり，オープンキャンパスの集客も過去最多となったという（前掲上條，2018；日本経済新聞社，2020）。その後，2020年度入試まで1,000人超の志願者を維持するが，2021～23年度入試で再び志願者減となった。しかし，2024年度に再び1,000人超の志願者に回復した¹⁾。1,000人を超す志願者は，ブランディング活動以前には見られなかったとも言われており（前掲東海テレビ，2025），この点について大きな効果が見られたとも評される（公益財団法人日本高等教育評価機構，2022）。なお，志願者全体の大幅増があった後，2020年から24年度の入試結果を見ると，一般選抜の志願者が平均52%で過半数を占めていた一方「自己プロデュース入試」の志願者増は見られてい

かった。

5. 総合考察

5.1 大学ブランディング戦略としての大学入試ブランディングの意義

上述の阿久津・アーカーの戦略的ブランド経営の枠組みで大学入試を含む大学経営を見ると，図6のように表現できる。「大学ブランディング戦略」として，他大学との差異をもたらし競争を優位に進めるための要素と，それを適切に伝えるための手段を含めた全体戦略の策定が求められる。同時に，「大学入試ブランディング戦略」として大学入試を学生獲得という大学の主要な事業と明確に位置付け，「大学ブランディング戦略」と整合性・一貫性を持った形でブランディング戦略として展開することになる。上述のFayaz and McDonald（2024）による「繁栄モデル」にあった，個別事業における危機・課題対応がブランディングに資するとの考え方を合わせることで，より現実的な経営モデルとして掲げることができるのではないかな。

また，4節で触れた事例から，第一に大規模且つ高い選抜性を維持している大学は，大学入試そのものが一つの大学ブランドを構成し得ることを示唆している。ICUでは国内唯一無二の米国式リベラルアーツ・カレッジ，慶應SFCでは未来からの留学生・高等教育の新規創造といったように，私立大学の建

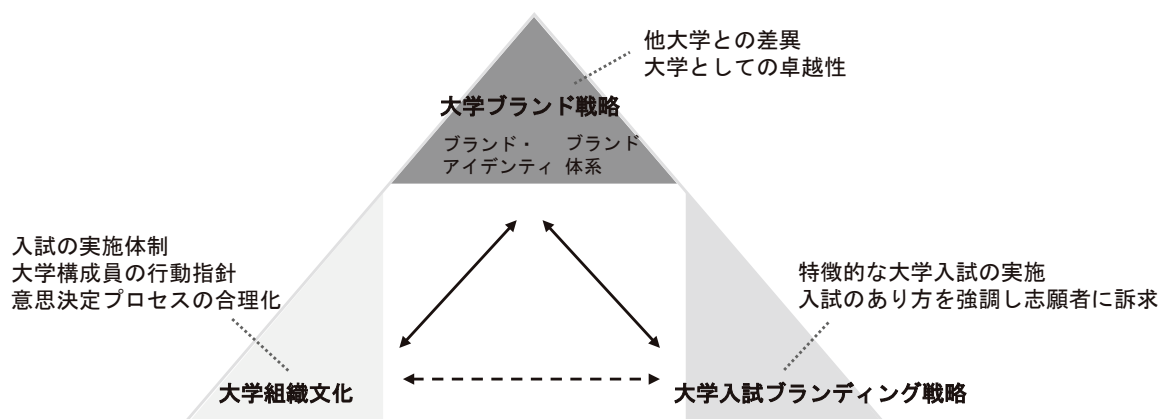


図6 戦略的ブランド経営の枠組み [大学・大学入試ブランディング版]（阿久津（2014），p. 26の図に筆者が加筆。原典はアーカー・阿久津（2002））

学の精神などとは別の、明確な大学ブランド・アイデンティティを持っていることは大学公表書類から見る事ができた。そうした大学ブランド・アイデンティティに対応した入試、すなわち、一見特殊とも思える ICU の一般選抜入試、あるいは慶應 SFC の AO 入試を長期間にわたり実施し「その大学らしい入試」として維持発展させ、「特徴的な大学（学部の）特徴的な入試」として志願者には認知されているものと推察される。同時に、大学入試をブランディングすることで、選抜したい学生のセグメンテーションやターゲティング、当該入試を経ることで学生が得られる便益を明示し当該入試のポジショニングを行う、大学入試ブランド・マネジメントの過程と見ることもできるだろう。選抜性を維持する大学群では、大学がブランド価値を提供する・志願者がその価値に共感する、といった一方向性の、2000 年以前のブランド観に基づいたブランド・コミュニケーションが中心となっていることも示唆されるだろう。

他方、愛知東邦大学の事例では、志願者・入学者の確保という最大の経営課題に対応すべく、大学ブランドの再定義を行い、その過程で大学入試改革にも着手した。志願者や社会の要請に沿う入試を開発し、結果として志願者増を達成していた。大学が受験生や社会に対し一方向的にブランド価値を提供するのではなく、開かれた大学作りや志願者（顧客）に寄り添った入試開発まで含めたブランド価値を共創する取り組みとも言える。しかし、4.3 で指摘したように、新入試の利用は振るわず、従来から行われていた一般選抜の志願者増が全体の志願者増に大きく寄与していた。したがって、入試の仕組みから教職員の意識・行動を含めた大学全体の改革が新たな大学ブランドの再構築・共創を実現し、顧客（志願者）とのブランド・エクスペリエンスの共有に繋がった事例と見るべきであろう。本事例は 2000 年以降の、今日的ブランド観に基づいていることも合わせて指摘できる。

大学はいわゆる 3 つのポリシー（アドミッション・ポリシー（AP）、カリキュラム・ポリシー（CP）、ディプロマ・ポリシー（DP））を定め、公表し、それら

ポリシーに合致した学生募集を行い、教育研究活動を行い、要件を満たした者に学位を授与する。3 つのポリシーはいわばブランド・プロポジション（そのブランドがどう有りたいかを対外的に示すもの）である。その大学が他大学とは異なり、どのような学生を選抜したいか、どのような教育研究活動を行い、学位授与をしたいか、という大学ブランドの在り方や目指すべき姿を対外的に示している。そして、3.2 で触れた、これまでの先行研究では、大学ブランドの要素は教育内容や卒業後の大学との関係性に基づくものが中心に説明されてきた。言い換えれば、CP・DP に紐づいた大学ブランド要素を用いて、他大学との差別化を図る大学ブランド戦略に関する研究が中心であった。一方で、本研究では入試も大学ブランド要素として働き得ること、すなわち AP に紐づく大学ブランド要素として大学入試を位置付けられる可能性を見出した。吉村（2016）の事例研究では AP とそれを具現化する入試を設計し実施することで、初めて大学が求める学生像が明確になると述べている。AP の策定だけでは「その大学らしさ」を示すことはできず、「他大学ではなく、自大学である」ことの宣言としての入試開発・実施によって「大学入試ブランディング」と「大学ブランディング」を両立させていると考えられる。大学にとって入試は大学ブランドの一部となり、大学入試とは大学ブランドと顧客（受験生）との最初の接点（タッチポイント）であるとの 3.4.2 で触れた認識に立ち、大学ブランドの維持・発展に資するような入試設計が求められていることが改めて確認される。

国外の事例、例えば英国 University of Edinburgh²⁾ や University College London³⁾ の AP を見ると、平等・公平・公正な入試プロセス、多様な学生を募集するといった内容が中心であり、大学入試そのものの在り方には触れられていない。英国の入試制度が全国統一的な制度となっていることから自明ではあるが⁴⁾、AP では入試の仕組みそのものにまで踏み込む必要がない。翻って日本では、AP とそれを具現化する大学入試を多様化させ、大学と学生のより良いマッチングを目指した「大学入試ブランディング」施策が展開され、日本の独特の大学入試の様相を呈している

とも言えるだろう（小俣，2025）。

5.2 大学・大学入試ブランディングによる組織強化

大学入試がブランディングされ、大学ブランドの一部として機能することで、ブランドを経営の軸とした「戦略的ブランド経営」が実現し、その過程で組織強化が期待される点も、ブランド論を援用する一つの意義である。戦略的ブランド経営モデルでは組織文化、前掲図6で言えば「大学組織文化」が第3の柱とされている。大学入試戦略は高度化・複雑化し、従来式の教授会による意思決定の範疇を超え始め（潮木，2002, p. 12）、経営（ヒト・モノ・カネ）に関する決定は理事会、教育に関する決定は教授会、といった役割分担も提案されている（絹川，2002等）。また、国内大学ではブランドマネジメントやマーケティングの専門職が不在であることも指摘されてきた（潮木，2002等）。関係する事務職員はジョブローテーションによって部署間を頻繁に異動する傾向もある。このように、長期的かつ経営的な視点での大学・大学入試ブランディングやマーケティング戦略立案が組織体制・構造的に難しい点が懸念される。その一方で築地・藤井（2015）は、龍谷大学のブランディング事業（ブランドの再構築）の過程で「建学の精神の再確認作業が行われ」たことを報告している。つまり、難題とも言える大学のブランディングを行う過程で自大学の基礎部分の再考が行われ、これにより構成員が自大学をより深く認知し行動する手がかりとなった。同様に愛知東邦大学の事例では教職員の意識・行動の改革を伴ったブランディング事業が行われ、小規模大学ゆえ構成員の意思疎通が図りやすく、結果的にブランドを軸とした大学経営改善が実現しやすかったともされる（上條，2018）。このように、ブランドを軸とした大学経営を志向し大学の・大学入試のブランディングを行うことは、多様な価値観、多様な活動で構成された複雑な組織としての大学が「大学全体で」「大学が一丸となる」契機となり、大学ブランドのさらなる発展や強化に向けた行動を各人が取れるようになる等、組織としての強化につながることが期待される。

阿久津・勝村（2016）は民間企業のブランディング活動が組織強化に寄与するメカニズムについて定性的・定量的に評価を行い、ブランディング活動が対外的なマーケティングの効果のみならず、社員の思考や行動に好影響を与え、会社組織が強化されたことを観察している。この点においても、大学がブランドについて一層注意を払い、また、経営の基盤として据えることの意義を見出すことができる。

6. 結 語

ブランド概念が商品やサービスを表象する情報としての役割から資産へと変容し、さらに関係性を媒介し体験を提供するものとしての機能が見られた。そして、経営のコアとして位置付けられ、ブランドを軸にした経営について検討できる余地があることが分かった。そして、ブランド論に立脚した施策によって、大学の「入口」部分においてステークホルダーとの関係性構築やコミュニケーションの改善、さらに、構成員の行動変容や意識改革を基盤とした組織強化に繋がることも期待される。

ブランド概念の変容は市場環境や企業・顧客など市場参加者の特性が変わることでもたらされる。高等教育市場においても、「教師の大学」から「学生の大学」へ（リースマン，1986；喜多村，1990）、「入学を許可する」から「入学していただく」（大江，2003, p. 133）大学入試へと大学の質的変容が指摘されて久しい。こうした質的転換を経験し、大学ブランド観も一般市場同様の転換を迎える時機であるかもしれない。他業界と学術界において展開されるブランド論に呼応する形で、高等教育市場の特徴を踏まえた「大学ブランド論」の一層の深化と実践的な示唆を得るべく、今後は大学入試ブランディングが受験生にどのような影響を与えるか、また、実際にブランディングを主たる経営課題と位置づけた大学の詳細な事例収集・分析を行う必要性を認識している。

謝辞

本研究はJSPS 科研費 21H04409 および 25K00194 による

支援を受けたものです。

注

- 1) 愛知東邦大学ホームページ 各年度「入試結果」を参照。ただし 2023 年度版は公式ホームページのデータが閲覧できず、旺文社パスナビによるデータを参照した。
<https://passnavi.obunsha.co.jp/univ/3717/bairitsu/?facultyID=005&nendo=2023> (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- 2) <https://www.ed.ac.uk/studying/admissions/policies-procedures> (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- 3) <https://www.ucl.ac.uk/academic-manual/chapters/chapter-1-student-recruitment-and-admissions> (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- 4) UCAS と呼ばれる機関が英国全土の大学の出願を受け付けている。英国入試制度については木谷 (2014) や沖 (2019) の調査も参照。

引用文献

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- アーカー, デイビッド A.・阿久津聡 (2002). ブランドが組織と戦略を統合する. *DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー*, 3 月号, 68-79.
- 愛知東邦大学 (n.d.). ブランディングマインド. <https://www.aichi-toho.ac.jp/> (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- 公益財団法人日本高等教育評価機構 (2022). 愛知東邦大学特記事項. https://www.jihe.or.jp/kanbetsu/2022/tokki/01aichi-toho_university.pdf (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- 阿久津聡 (2014). ブランドと経営学の接合. 田中洋 (編) *ブランド戦略全書* (pp. 23-45) 有斐閣.
- 阿久津聡・勝村史昭 (2016). 組織力強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果. *マーケティングジャーナル*, 36(1), 5-26. <https://doi.org/10.7222/marketing.2016.026>
- 青木幸弘 (編著) (2011). *価値共創時代のブランド戦略—脱コモディティ化への挑戦—*. ミネルヴァ書房.
- 青木幸弘 (2013). 「ブランド価値共創」研究の視点と枠組: S-D ロジックの観点からみたブランド研究の整理と展望. *商学論究*, 60(4), 85-118.
- 青木幸弘 (2014). ブランド論の過去・現在・未来. 田中洋 (編) *ブランド戦略全書* (pp. 1-21) 有斐閣.
- Bennett, R., & Ali-Choudhury, R. (2009). Prospective students' perceptions of university brands: An empirical study. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19(1), 85-107. <https://doi.org/10.1080/08841240902905445>
- Bock, D. E., Poole, S. M., & Joseph, M. (2014). Does branding impact student recruitment: a critical evaluation. *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(1), 11-21.

- <https://doi.org/10.1080/08841241.2014.908454>
- Drori, G. S. (2013). Branding Universities: Trends and Strategies. *International Higher Education*, 71, 3-5. <https://doi.org/10.6017/ihe.2013.71.6083>
- Fayaz, Z., & MacDonald, B. (2024, December 21). Brand or Bust: How Universities Can Thrive in the Face of Crisis. HEPI. <https://www.hepi.ac.uk/2024/12/21/brand-or-bust-how-universities-can-thrive-in-the-face-of-crisis/> (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- 原 一雄・石本菅生 (1979). 一般能力検査 (SAT) の追跡研究: その 1 変遷と現状 (1961 ~ 1977). *教育研究*, 22, 71-89.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2015). *Higher education consumer choice* (1st ed.). Palgrave Pivot. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-49720-8>
- Joseph, M., Mullen, E. W., & Spake, D. (2012). University branding: Understanding students' choice of an educational institution. *Journal of Brand Management*, 20(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.13>
- 神成淳司・田中浩也 (2022). 2050 年の入試問題. 日本経済新聞社.
- 慶應義塾大学 (2024). 2025 年 4 月第 1 学年入学者選考・2025 年 9 月第 1 学年入学者選考 募集要項. https://www.keio.ac.jp/ja/admissions/docs/sfc_2024summer_fall_guide.pdf (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- 喜村仁詞 (2018). 入学者アンケートを活用した学生募集広報の評価と改善. *大学入試研究ジャーナル*, 28, 133-139. https://doi.org/10.57513/dncjournal.28.0_133
- 絹川正吉 (2002). 私立大学の組織・経営再考. *高等教育研究*, 5, 27-52. https://doi.org/10.32116/jaher.5.0_27
- 喜多村和之 (1990). *大学淘汰の時代—消費社会の高等教育—*. 中央公論新社.
- 木谷由佳 (2013). 英国の入試制度—より適切な大学入学者選抜を目指して—. https://www.jsps.org/information/files/2013_report_Kitani.pdf (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- 小林 浩 (2022). ブランドの変遷を左右してきた 4 つのドライバー (4) 強みの創造と差別化戦略. *リクルートカレッジマネジメント* 234 (pp. 46-47). https://souken.shingakunet.com/publication/college_m/2022_RCM234/2022_RCM234_046.pdf (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- 文部科学省 (n.d.). 大学入試情報提供サイト. <https://www.mext.go.jp/nyushi/index.htm> (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- 文部科学省 (2021). 大学入学者選抜に関するこれまでの審議会答申等の主な提言について. https://www.mext.go.jp/content/20210325-mxt_daigakuc02-000013646_6.pdf (2025 年 7 月 3 日閲覧)
- 文部科学省 (2023). 令和 4 年度大学入学者選抜における好

- 事例集. https://www.mext.go.jp/content/20230525-mxt_daigakuc02-000005144_001.pdf (2025年7月3日閲覧)
- 日本経済新聞社 (2020). 愛知東邦大ブランド推進委員会 特徴訴え志願者増狙う. 日本経済新聞 (2020年4月22日付朝刊). <https://www.nikkei.com/article/DGKKZO58321300R20C20A4TCN000/> (2025年7月3日閲覧)
- 日本私立大学協会 (2001). 「学生募集と私学経営」—全国的傾向とケーススタディ (私学高等教育研究所シリーズ (研究報告) No. 5). <https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/book/series/005.html> (2025年7月3日閲覧)
- 野口将輝 (2019). 大学入試パブリックリレーションズ. 大学入試研究ジャーナル, 29, 204-209. https://doi.org/10.57513/dncjournal.29.0_204
- 大江淳良 (2003). 学生募集と入学試験と経営. 高等教育研究, 6, 131-148. https://doi.org/10.32116/jaher.6.0_131
- 沖 清豪 (2019). 英国における高大接続改革の背景: 高等教育への機会の公正・公平性をめぐって. WASEDA RILAS JOURNAL, 7. https://www.waseda.jp/flas/rilas/assets/uploads/2019/10/105-114_Kiyotake-OKI.pdf (2025年7月3日閲覧)
- 小俣 岳 (2025). 学生獲得に資する高等教育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, 69-96. https://doi.org/10.24690/jart.21.1_69
- Riesman D. (1980). On Higher Education: The Academic Enterprise in an Era of Rising Student Consumerism. Jossey-Bass. [喜多村和之・江原武一・福島咲江・塩崎千枝子・玉岡賀津雄 (訳) (1986). リースマン高等教育論. 玉川大学出版部]
- 臨時教育審議会 (1985). 教育改革に関する第1次答申 (Vol. 35, pp. 130-147). <https://cir.nii.ac.jp/crid/1521980705828558592> (2025年7月3日閲覧)
- 田中 洋 (2017). ブランド戦略論. 有斐閣.
- 東海テレビ (2025). 約6割が定員割れの中…『ブランディング』で志願者数倍増に成功した私立大学プロが導く“オンリーワン”への道. https://www.tokai-tv.com/tokainews/feature/article_20250311_39281 (2025年7月3日閲覧)
- 築地達郎・藤井彰二 (2015). 大学ブランディングと「建学の精神」の“発見”——ある仏教系大規模総合大学の事例から. 広報研究, 19, 108-117.
- 潮木守一 (2002). 市場競争下の大学経営. 高等教育研究, 5, 7-26. https://doi.org/10.32116/jaher.5.0_7
- 吉村 宰 (2016). アドミッション・ポリシーに基づく個別大学の入試設計のあり方について. 大学入試研究ジャーナル, 26, 81-88. https://doi.org/10.57513/dncjournal.26.0_81 (2025年1月6日受稿, 2025年6月17日受理)