



Title	大阪大学が実践するブランド戦略とその成果
Author(s)	岡, 堅太
Citation	
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/101106
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

大阪大学が実践するブランド戦略とその成果

Implementation and Results of Brand Strategy at the University of Osaka

● 岡 堅太

大阪大学 広報・ブランド戦略本部 准教授

Kenta Oka

The University of Osaka Public Relations and Brand Strategy

● Keywords : Brand Strategy, Design

【目次】

はじめに

I 大阪大学にとっての「ブランド」とは

II ブランド戦略実践に向けた組織・戦略づくり

III ブランド戦略の具体例とその成果

IV 現時点での課題点と今後の展望

おわりに

はじめに

言葉というものは、往々にして時代とともにその意味合いが変化したり、使い手、受け取り手によってそのイメージが異なったりする一面を持っている。しかし「ブランド」という言葉ほど、その意味合い、捉え方が流動的に変化し続けている言葉は、他にないだろう。ブランドという言葉の語源は、家畜などの所有物に「焼印をつける＝BRANDR」だと言われている。つまりブランドとはもともと、自分の所有物である会社やサービスを、他と差別化するために生まれた概念に過ぎなかった。

現代に至るまでに、ブランドはより広い意味を持つ言葉に変化を遂げた。自らのアイデンティティを明文化するため。顧客や従業員獲得、エンゲージメント向上に向けた一手段として。さまざまな組織や事業体が、その確立に勤しんでいる現状から、社会全体がブランドを「差別化」以上の機能が備わった言葉として理解していることが分かる。

自らのブランドを明確化し、社会に向けて発信する姿勢は、企業やサービスのみにとどまらず、今や大学組織にも必要なものとなってきている。本レポートでは大阪大学が組織の価値向上、社会とのつながりの強化を目的に実践してきたブランド戦略に関して、その考え方や成果などをまとめている。

I. 大阪大学にとっての「ブランド」とは

そもそも、現代における「ブランド」とは何なのか。本レポートで大阪大学のブランディングの設計手法、事例などを語るにあたり、まず我々が考えるブランドの定義を明確にしておきたい。「ブランドの定義」として、多くの場面で引用される考え方のひとつに、アメリカ・マーケティング協会（AMA）が定めたブランドの定義がある。AMA はブランドを “A brand is any distinctive feature like a name, term, design, or symbol that identifies goods or services.” と定義する。

(<https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/>)。

筆者訳では「個別の売り手もしくは売り手集団の商品やサービスを識別させ、競合他社の商品やサービスから差別化するための名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはそれらを組み合わせたもの」と考える。ひらたくいえば、組織やサービスの「名前」や「ロゴマーク」などがブランドに当たると定めているのだ。しかしインターネットの登場、SNSの普及などによって、現在におけるブランドは、AMA の定義では語りきれない複雑性を有するようになった。この複雑性を踏まえ、大阪大学では現段階での実例に沿ったブランドの定義として、「ブランド＝認知システム」（田中洋、2017）という考えを参考にしている。

スターバックスを例に挙げて説明する。「スターバックスといえど？」と問うたとき、AMA がブランドとして定義するシンボル、ロゴマークを想像する人も確かにいるだろう。しかし一方で、好きな飲み物（メニュー）を想像したり、スターバックスらしい空間デザインや音楽、そこで得られる心地よいサービスなどの「体験」を想像したりする人も、一定数以上存在するはずだ。「ブランド＝認知システム」という考え方においては、前者のようなデザインや言葉といった明確な輪郭を持ったイメージだけでなく、抽象的で言語化が難しい後者のイメージまでを含めてブランドと捉える。AMA が定義する名前やロゴといった具体的なブランドの

象徴を「狭義のデザイン」だとすると、「〇〇といえど？」という問いに対する回答、イメージは「広義のデザイン」と呼べる。それら全てを内包し、人や社会から組織体・サービスがどう見られているか？を考えるのが、認知システムとしてのブランド、だということになる。(図表1)。

【図表1】ブランドとは



大阪大学ではこの「ブランド＝認知システム」という考え方にに基づき、大阪大学に対する認知システムの拡充や改善をめざした「広義のデザイン」を行うことを、ブランディング活動の目的としている。以上の前提を踏まえ、ここからは大阪大学の実例を軸としながら、国立大学におけるブランディング戦略について説明していきたい。

II. ブランド戦略実践に向けた組織・戦略づくり

前述したように、大阪大学のブランドを確立していくにあたっては、「大阪大学といえど？」という問いに対する具体的な回答を見出すことが、ブランド設計の手掛かりとなる。

「大阪大学といえど〇〇」を模索するために、豊富なコンテンツの見極めを行い、それに対する認知を形成していく。一見単純な取組に思えるが、それを完遂するためには数多くの障害を乗り越える必要がある。その中でも特に問題となるのが、大阪大学が持つ組織体制だ。大阪大学に限

らず、日本の大学は巨大な組織であることがほとんど。企業で言えば代表取締役社長にあたる総長を筆頭とする経営層と、教員・現場職員との間に、距離・組織的な縦方向の隔たりがあるほか、部局・部署間にも横方向の隔たりが存在していることが多い。「大阪大学といえど〇〇」を模索するためには、ブランディング担当者がトップの抱えているビジョンを完璧に理解し、部署を超えて全学にその考え方を広げていく必要がある。しかし、組織体制の壁があると、この同期と拡充を行うためのコミュニケーションが非常に取りづらい。これは、ブランディングを担当する部署などが、往々にして現場に近い位置にあるため。トップからの伝達／他部署への通達にあたって、多くの人を介した上でしか情報のやり取りができないと、時間を経てから情報が届き、情報としての鮮度が落ちた状態でスタートラインに立たされることになる。こういった障壁が存在する限り、スピーディで確実なブランド戦略の実践は圧倒的に難しくなるだろう。

そこで大阪大学では、ブランド戦略を実行に移す前に、組織体制の変革を行った。筆者が所属するブランド戦略本部の前身は「大阪大学クリエイティブユニット」であり、このチームは当時広報企画本部の下部組織に位置付けられていた。当時の体制は、図表2の「Before」にあたる。前述した通り、これでは経営層の考えを直接的に汲み取ること、部署を飛び越えたコミュニケーションをとることが難しい。そこで2022年4月のブランド戦略本部立ち上げにあたって、理事らとのディスカッションを重ね、経営層直下のチームとして、組織を改変。図表2「After」のように組織を位置付けることで、情報の伝達や決定が速やかに行われ、大阪大学が向かう方向と、ブランディングの軸がぶれない組織構造を、まずつくりあげた。

【図表2】大阪大学ブランド戦略本部の組織体制



この際に、経営層とのコミュニケーションを深め、「広義のデザイン」の必要性や、認知システムとしてのブランドといった、ブランディングにあたって必要となる共通認識を構築できたことも大きな成果のひとつだと考えている。

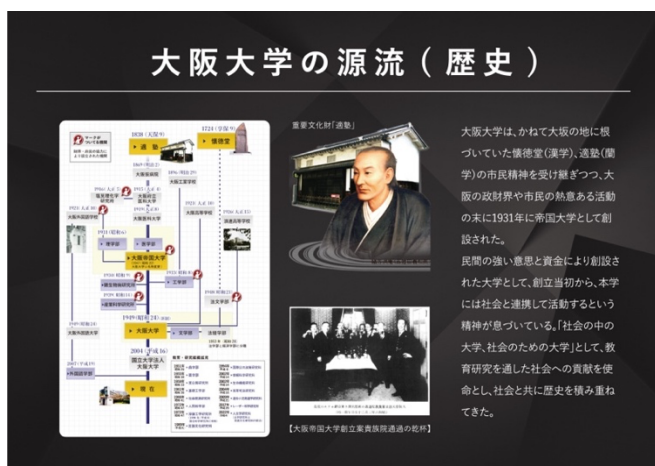
ブランディングを「狭義のデザイン」と捉え、ロゴやサイトの刷新活動と考えていた方々の視点を変え、足並みを揃える準備をすることができた。

巨大な組織のブランディングにあたって肝に銘じなければならぬことがひとつある。それはボトムアップによってブランディング活動をスタートさせることは、ほぼ不可能だということだ。「大阪大学といえば〇〇」を模索することや、その認知を形成するために社会に働きかけることも、トップダウンによる推進力が必ず必要となる。そういった意味でも、大学のブランディングにおいては、経営層と担当部署が近接し、コミュニケーションを密に取ることを強く推奨する。

Ⅲ. ブランド戦略の具体例とその成果

ブランディングの指標となる「大阪大学といえば〇〇」を導くには、大阪大学と、その他国立大学や私立大学、世界各国の大学との違いを明確にする必要がある。もちろん細かい点では多くが異なっているが、ブランド戦略本部においては、差別化ポイントとなりうる「社会の中の大学、社会のための大学、民間の強い意思と資金により創設された大学」であることにフォーカスをした。(図表3)。「大阪大学といえば〇〇」を導くために、現在も協議を続けているが、現段階ではこの「社会の中の大学、社会のための大学」であるというアイデンティティをひとつの軸とし、「大阪大学が生み出す技術や成果が、社会で暮らす人々の生活をどのように変えるのか? どのような未来社会を実現するのか?」といった大阪大学と社会とのつながりを描くことで、研究者や学生以外にとっても自分ごと化しやすい情報発信を試みている。

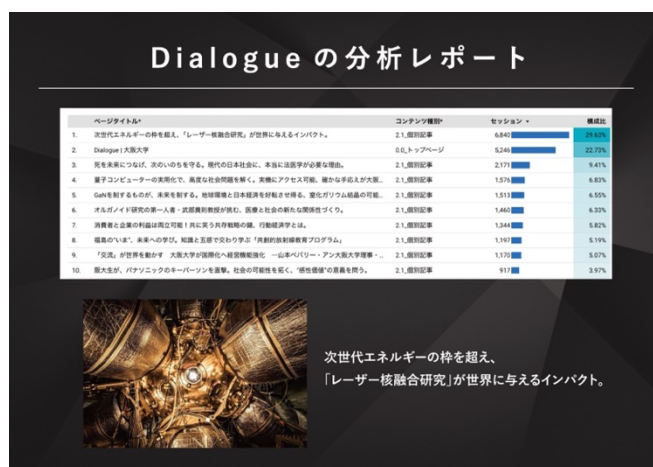
【図表3】大阪大学の歴史



ここで、戦略実践の手段として制作しているコンテンツを紹介したい。それが 2023 年に誕生した Web メディア「Dialogue」だ。Dialogue では、「社会課題と向き合い、社会と対話する」をテーマに、世間一般に注目度の高いテ

マをピックアップ。インパクトの大きな社会課題解決をめざす研究者や、経済界から注目が高まっているキーワードに関連した技術を紹介する、学外向けのコンテンツとなっている。「大阪大学の優れた技術・研究紹介」ではなく、あくまで「その結果として社会がどのように変わるのか」を描き切ることが、Dialogue の目的。社会とつながるテーマ、情報発信が功を奏し、核融合を例とした、社会の中での話題性の高い内容のビュー数・読了率の増加と新聞メディアからの取材という目に見えた成果を挙げている。(図表 4)。これらは、「社会の中の大学、社会のための大学」という大阪大学ならではの強みを社会に向けて編集し、発信したからこそ得られた結果だと考えている。

【図表 4】大阪大学「Dialogue」分析レポート



Dialogue という学外向けの施策と並行して、学内向けの活動にも着手している。その主たる取組が、経営層の発する言葉に対する、ブランディング視点でのクオリティーチェックだ。各種シンポジウムやメディアでの発言、プレスリリースなど、大阪大学の経営層が社会に向けて言葉を発する機会は無数にある。いくら「大阪大学といえば〇〇」を強固に定めていたとしても、この発言がそのブランディングの軸に沿っていない場合、日本社会、ひいては世界から見られる大阪大学像がバラバラになってしまう。

Dialogue などと違って表に出ることのない地道な作業とはなるが、活動が続けたことで、発言に際してブランド戦略本部に相談を持ちかけてくれる経営層が増えるなど、ブランドを言葉に乗せて発信する文化が学内に芽生え始めている。と同時に、発言や発信内容を考えるにあたって、「大阪大学としてどのように見えるか」という前提を踏まえる姿勢も浸透。言いたいことだけを述べるのではなく、発言、発信内容がどのような認知につながるかが大切であるという基本姿勢が、大学内部に広がりつつあると感じている。

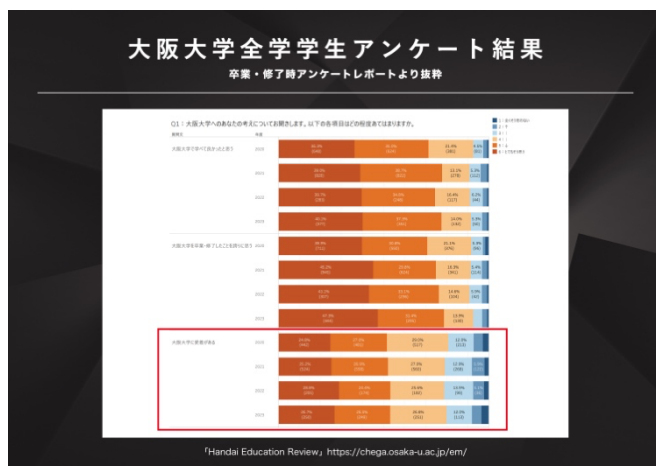
前段では「トップダウンによるブランディングが必須」と述べたが、それは組織変革や大学の方向性を定めるにあたっての話であり、ブランディング戦略の実践フェーズで

はボトムアップ的視点も必要となる。いくら優れたブランディング手法や、理想的なビジョンを掲げていても、組織の隅々にまでそれが行き渡らなければゴールを達成することは難しい。定めた軸を具現化するにあたっては、組織に属する人々にその軸をインストールする必要がある。そういった面からも、発言・発信をブランディングの視点でチェックするという学内向けの活動は非常に重要だ。今後はこの活動を経営層から外へと広げ、現場レベルでも「大阪大学として」を一歩立ち止まって考えられる文化を醸成していく必要があると考えている。

IV. 現時点での課題点と今後の展望

一定の成果を上げた大阪大学のブランド戦略だが、もちろん課題も残っている。ブランド戦略本部立ち上げから現在に至るまで、変わらずブランディングの壁となっているのが「大阪大学への愛着形成」に関する壁である。課題を明らかにしているのが、大阪大学生から収集した、図表 5 のアンケート結果だ。

【図表 5】大阪大学全学学生アンケート結果



アンケートの結果からは、学生たちの中に就職や知識・技術の習得という面では、大阪大学に対する満足感を生み出せている一方で、大学への「愛着」は十分に育てられていない、という課題点が見て取れる。満足度は高いが、愛着は湧いていない。この状態がなぜ起こっているのか。考察を深めた結果、我々は日本における「大学とのタッチポイントの少なさ／期間の短さ」が、この大学への愛着不足を引き起こす原因のひとつとなっているのではないか、という仮説に行き着いた。

日本において人が大学と関わり、つながってられる期間は短くて4年、長くて8年の在学期間のみに限られている場合が多い。研究員として卒業後も大学機関に残り続けることや、社会人として働いたのち、リスケリングを目的として大学へ戻ることが一般的な諸外国と比べると、これは非常に限定的だ。

志望校を検討する段階まで子どもたちが大学について考える機会がほとんどなく、在学期間を経て社会人になった後もまた、大学との接点を持たない日々を送っていく。こういった状況下では、いくら大学側がブランディングや発信活動に力を入れたとしても、社会の中で自然発生的に大学への認知が広がっていく可能性は低い。つまり、日本社会全体に当たり前として存在している大学と人との関わり方によって、大学は、いわゆる「ロコミ」による認知形成の機会を失っていると言える。

この状況を打破するために、ブランド戦略本部では、大学とのタッチポイントの機会を増やすこと、その年数を伸ばすことにも取り組んでいくべきだと考えている。

人生100年時代を見据え、小中学生や社会人であっても自然に大学にふれたり、学んだりできる環境をより多く提供すること。在学中や卒業後も「大阪大学生でよかった」と愛着が増す瞬間を生み出していくこと。こういった手法で、大阪大学が社会や人と接する機会をより多く、濃く変えていくことができれば、大学に愛着を持つ人を介して、「大阪大学といえば〇〇」という認知形成を自然発生的に広げていくことができるだろう。

ブランド戦略室では、今後もこういった本質的な問題解決に取り組み、その過程で得た知見や戦略を、日本の国立大学ブランディングに広く活用できる一定の答えやスタイルとして発信していきたいと考えている。

おわりに

ここまで挙げたいいくつかの考え方、事例、課題点は、大阪大学に限らず、多くの大学にも当てはまるものだと考えている。大学の頭を悩ませるブランディングの壁を打破し、成功事例を多く輩出していくためには、同じ立場、課題感を抱える大学同士が協力し合い、知見を共有していく必要があるだろう。異分野、他組織がつながることによって創出されるイノベーションの重要性、必要性が高まっている昨今。このレポートがきっかけとなり、大学のブランディング活動においても、共創の輪が広がっていくことを願っている。

引用文献

- 1) American Marketing Association Dictionary
<https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/>
- 2) 田中洋 (2017) 『ブランド戦略論』
- 3) 大阪大学全学学生アンケート「Handai Education Review」
<https://chega.osaka-u.ac.jp/em/>
卒業・修了生アンケート_学部_2020-2023