

# 職員におけるブランド価値調査と ブランド発信政策の研究

細野由紀子 (広報課課長)

伊藤 昇 (大学行政研究・研修  
センター専任研究員)

前田 秀敏 (総務部次長)

- I 研究の背景
  - 1. 大学ブランドが重視される理由
  - 2. 立命館における「ブランド」と社会的評価
  - 3. ブランド構築の必要性—職員が語るブランド
- II 研究の目的
- III 研究の方法
- IV インターナルブランディングの重要性
  - 1. インターナルブランディングが重視される理由
  - 2. 大学におけるインターナルブランディング
  - 3. インターナルブランディングがもたらす効果
- V 職員意識実態調査
- VI 職員への意識調査アンケートの分析結果の概略
- VII 職員を核としたインターナルブランディング政策
- VIII 残された検討課題
- IX おわりに

## I 研究の背景

### 1. 大学ブランドが重視される理由

国公立の大学間競争がこれまでにないスピードで進展するなか、「受験生が大学を選ぶ」時代が到来している。改革の具体的取組みと成果を社会に発信し、他との差別化をはかることは、これからの大学経営にとってきわめて重要な課題となる。

#### (1) 各大学におけるブランドをめぐる取組み

国立大学の法人化等を機に、外部の専門力量を活用し、ブランド構築に取り組む大学が国公立を問わず増えている。体制面だけを見ても、広報担当の副学長や理事の設置、広告代理店への職員派遣、専門家の招聘、専門家をパートナーにしたブランド・プロジェクト設置などの事例が見られる。

このような状況のなかで、「選ばれる大学」になるためには、特色を「ブランド」として明確に打ち出す必要がある<sup>1)</sup>。そのためには、打ち出しの中心となる「ブランド価値」を明確に規定し、取組みと成果を「ブランド価値」に沿って発信し、その大学ならではの価値を社会に浸透させていくことが求められる。

#### (2) 私立大学におけるブランド戦略

こうした論理で言えば、1998年の大学審議会答申の副題である「競争的環境の中で個性が輝く大学」における「個性」の提起、そして、2005年の中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」の「大学の機能別分化」の提起は、ブランド戦略の提起として読み替えることができる。

現在の国公立の大学間競争は、好むと好まざるとにかかわらず、差別化競争であり、ブランドの形成・育成の競争でもある。特に私立大学は独自性としてブランドを明確にしなければ、大学間競争の大波の中に飲み込まれる。

ブランドを明確に打ち出し、育成するのがブランド戦略である。厳しさを増す環境の中では、その時々的情勢や他大学の取組みを睨みながら、戦略を持たずにその都度差別化に取り組むことは、大学として社会への発信情報のまとまりに欠け、評価を社会に定着させることにならない。戦略に基づき、他大学との差異を一貫性を持って継続的に打ち出すことによって、ブランドを社会に定着させることが必要である。

## 2. 立命館における「ブランド」と社会的評価

立命館はこれまでいわゆる「ブランド戦略」を持ってこなかったため、「立命館ブランド」の価値が明確に規定されていなかった。現在の「ブランド」は、ブランドの確立それ自体を目的に取り組んできた結果ではなく、学園・教学創造の継続的な取組みが、結果として情報発信の一貫性と継続性をもたらし、「ブランド」や評判(例:「改革のフロントランナー」など)が社会的に定着してきたと考えることができる。

### (3) 立命館の社会的評価—「大学ランキング」とヒアリング結果から

大学に対する社会的関心の高まりに伴って、各種マスコミがいわゆる「大学ランキング」を発表している。本学は「大学ランキング」で次のような位置にある。

#### マスコミのランキング調査の特徴点

- ◇教育関係者からの評価 (朝日新聞社 大学ランキング2007)  
学長からの評価 (教育分野 2位、研究分野 3位、キャリア支援 1位)  
高校からの評価 (総合 3位、生徒に進めたい 9位、進学した先でのびのびと学んでいる 5位、広報活動が熱心 1位)
- ◇受験生からの評価 (朝日新聞社 大学ランキング2007)  
ブランド力 (関西・地名度) 1位 (受験生へのヒアリング)
- ◇企業からの評価 (週刊ダイヤモンド「2005年度版 役に立つ大学」)  
就職支援に積極的な大学ランキング 立命館大学 (文系) 1位 (理系) 2位  
就職支援では評価を得ているものの、教育活動に対するイメージが高くないため (文系 15位、理系 16位)、総合評価では文系 11位、理系 32位に。
- ◇産学連携体制 企業からの評価 1位 産業界から見た産学連携相手としての「質」に関する調査 (経済産業省「技術移転を巡る現状と今後の取組について」調査) (2005.6)
- ◇経営面での評価 (東洋経済新報社「本当に強い大学2006」)  
総合評価 18位 (財務力、教育力、就職力の総合評価)  
\* 2004、2005年度までは私学のみで評価 1位  
(経営革新力 3位、財務力 21位、教育力 3位、研究力 5位の総合評価)

概観すると、立命館は総合的に一定の評価を得ている。また、「改革に熱心」「就職支援に熱心」「産学連携体制」等の分野においては、複数のランキングにおいて高い評価を継続して得ている。一方で、「教育活動」「教育力」に関する評価が十分に得られていない。

また、マスコミ等へのヒアリングによれば、本学の広報活動には下記のような課題が生まれつつある。

### 立命館のイメージ (広報活動の課題)

- ・ 他大学が広報活動を強化するなか、立命館の改革の動きが見えにくくなっている
- ・ 教育・研究の中身が大学関係者以外の一般の方まで伝わっていない
- ・ 各学部・研究科それぞれの個性が見えにくい

以上の結果から、本学には改革の具体的な姿を示し、存在感と信頼を獲得していくことが求められているといえる。現状にとまれば、現下の国公私の大学間競争のもとでは「後退」がおこることが必然である。

### 3. ブランド構築の必要性—職員が語るブランド

1980年代後半以降、立命館大学は社会の要請に応える改革を進め、「改革のフロントランナー」としての評価を確立してきた。連続した改革は社会の関心をあつめ、各種マスコミのランキングにおいても、新しい課題への挑戦の取組みが高く評価されてきた。

一方でこの間、法人化を機に旧帝国大学を中心とした国立大学法人が、これまでとは質的に異なる広報活動を展開し、そうした動きに刺激された私立大学も、よりいっそう広報活動を強化するなかで、本学は、その成果が見えにくいと評価される状況が生まれつつある。

他大学との差別化をはかりながら優位性を発揮するためには、広報活動にはこれまでとは抜本的に異なる新機軸が求められている。次に取り組むべきは、改革の成果である教育・研究の取組みと、次なる改革の方向性とその意義を、具体的に社会に発信し、「信頼できる大学」、「本物の大学」としての信頼感を獲得していくブランドづくりである。

大学ブランドとは、社会から高い評価と信頼を得た、教育・研究の「特色・優位性」に対する「良い」社会的イメージが集まったものである。ブランド戦略とは他との差別化戦略であり、「〇〇大学らしさ」を積み重ねて「他と比べた圧倒的優位を確立」し、「社会的存在を際立たせる」ことを目的とする。

ブランドをステークホルダーに伝えるためには、ブランドを構成員全員が語ることができなければならない。立命館学園には500名を超える専任職員がいる。職員全員が改革の意義、各職場における取組みを、「ブランド」としてステークホルダーに発信していけば、500名の広報マンによる広報活動を行うことができる。教職員全体

に広がれば2000人、卒業生に浸透すれば30万人を超える広報マンが、立命館を語り、社会の理解を得られることになる。

立命館における今後のブランド価値は、「立命館憲章」「中期計画の基本課題」の成果をつくり出すことである。学園が、2007年1月に就任した新総長のもとで、持続的な改革への求心力を持って課題を遂行し、一段高いステージへと飛躍するためには、他に対する圧倒的優位を確立するためのブランディングに取り組む必要がある。

## II 研究の目的

Iで述べたとおり、国公私の大学間競争の中で、社会的支持・支援を得るためには、大学の安定した「評価」が必要であり、この典型が大学ブランドである。

大学ブランド構築のための広報における重点課題は

①改革の取組みと成果を社会に発信して、「信頼できる大学」としての評価を高めていくこと

②学内における「ブランド」の浸透とステークホルダーへの一貫したメッセージの発信

の2点である。

本研究では、この2点を解決していくためのひとつの切り口として、職員を核として「インターナルブランディング」により、外部にブランドを発信していく大学ブランド構築のプロセスを提案する。I章で述べた、発信する情報の一貫性と継続性を組織的に担保するのが、この職員を核とした取組みである。

なお、本研究においてインターナルブランディングとは、組織の構成員に対してブランドを浸透させ、さらに彼らをブランド価値向上の担い手としてその行動にも反映させるプロセスをさす。

## III 研究の方法

職員の意識実態調査（アンケート）により、次に述べるインターナルブランディングの現状分析としての職員の考える「立命館のブランド」、ブランドとの関係での業務への取組み方を調査する。またあわせて、ブランディングに取り組む他大学や企業の事例を調査し、職員を核としたブランド構築のための政策を提起する。

## IV インターナルブランディングの重要性

### 1. インターナルブランディングが重視される理由

多くの企業が、企業価値を高めることを目的にブランドの確立に取り組んでいる。

ブランドをつくるには大きく6つの活動領域があるといわれているが<sup>2)</sup>、中でも重要なのが、ブランド価値規定（ブランドの存在意義や目標像を規定するもの。「誰になにを約束するのか」を明確にしたブランドが実現する理想の姿）とインターナルブランディングであると考えられている。

#### (1) インターナルブランディングの担い手としての従業員

インターナルブランディングとは、組織内部の構成員をステークホルダーととらえ、対内発信、啓蒙活動により、内部にブランド価値を浸透させるプロセスである。

従業員による深い理解と実践がなければ、顧客や株主におけるブランド価値向上も期待できない。ブランディングの成否は、従業員一人ひとりがブランドを正確に理解し、情熱を持っていかにそれを市場に浸透させ、ステークホルダーの関心・共感を得られるようなインターナルブランディングの取組みができるかどうかにかかっている。従業員が外部のステークホルダーに対して一貫したメッセージを繰り返し伝えることで、ステークホルダーの頭の中にブランドに対する一定の認識、連想（ブランドイメージ）が形成される。そのイメージが強固なブランドとなるのである。

このことから、従業員に対して自社のブランドを理解、認知、浸透させ、ブランド価値向上の担い手として、その行動にも反映させるインターナルブランディングは、先進的にブランディングに取り組む企業の中でも、特に重視されている<sup>3)</sup>。経営者から従業員全員まで一丸となったインターナルブランディングと、ブランド価値をステークホルダーに伝達する外部へのブランディングのバランスがうまく噛み合ったとき、ブランド価値は結果として最大化するということができる。

#### 2. 大学におけるインターナルブランディング—職員業務における「ブランド感覚」と大学ブランド

ブランドを確立するにあたっては、ブランド価値規定とインターナルブランディングが重視されるべきことは、これまでに指摘した通りであり、これは大学にもあ

てはまる。

ブランドの向上に貢献するのは、誰よりもステークホルダーに直接に接する教職員である。教職員の行動と振舞いは、その教職員と接触するあらゆる人に影響を与える。

ブランドを育てるサイクルを、ブランド価値規定、教職員の理解にもとづく「取組みと成果」の発信、ステークホルダーの共感と信頼とおけば（図1）、このサイクルを加速させる重点は、教職員の行動と情報発信に置くことが適当である。

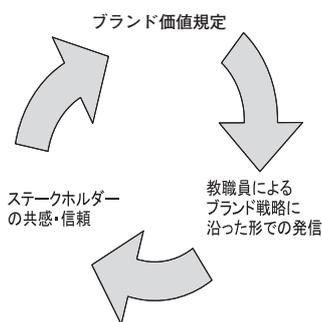


図1 ブランドを育てるサイクル

大学におけるインターナショナルブランディングを考えるにあたっては、教員や学生をも対象とすることが適当であるが、本研究においては、職員組織のインターナショナルブランディングを最優先課題として、そこから波及効果をもたらす方法を提案する。統一したビジョンを浸透させるにはまず職員組織を対象とすることが効果的であり、職員がブランディングの担い手として業務を行うことが、ブランディングを即効的に前進させると考えるからである。

大学ブランドの構築には、

- ①大学がどのような大学ブランドを作り、育てたいかというビジョン（価値規定）
- ②大学の内部に「ブランド価値」を浸透させるプロセス
- ③大学が発信する「取組みと成果（コンテンツ）」の創出
- ④「取組みと成果」のブランド戦略に沿った形での発信の4つの要素が必要となる。

本研究では、「①」について、これまでの大学の基本政策や重点政策のねらいを「ブランド戦略」あるいはその目標として読み替えることを前提とする。

「②・③・④」はブランド政策としてみると、ブランドを組織内部からつくっていくプロセスである「インターナショナルブランディング」として位置づけることができる。

本研究ではこれらを職員の問題として検討する。職員は、「③」の取組みと成果の創りだしを業務とし、日常業務の中でステークホルダーとの多種多様な関わりを直接・間接に有しているからである。本研究では、特に「②・④」にかかわって、職員の実態を明らかにし、「取組みと成果」をブランド戦略にそった形で発信する政策を提起する。

### 3. インターナショナルブランディングがもたらす効果 —先進事例から見るインターナショナルブランディングの必要性

インターナショナルブランディングは、ブランドを内部に浸透させるとともに、個々の従業員による発信段階においても徹底するブランド力強化の仕組みとして取り組まれている。加えて、組織内での求心力を高め、組織の活性化につながる活動としても位置づけられている。

表1に特長的な事例としてJICA<sup>4)</sup>、NISSAN<sup>5)</sup>の取組みを紹介する。

また、大学においてもインターナショナルブランディングと考えられる事例をみることができる。

金沢工業大学は教育に手厚い大学として知られている。教職員の意識改革によって学生一人ひとりをサポートするシステムをつくりあげ、取組みの成果を積み上げてきた。その取組みを具体的に外部に見せて信頼を得てきたことが、現在の評価につながっていると考えられる。

明治学院大学では、新しいシンボルマークを設定し、UI活動の実行を契機にブランド形成につなげる取組みをはじめている。マークを作成し学内に浸透させる過程での、教職員はもちろん、学生への徹底したインタビューやグッズ開発にあたっての生協職員との協同など、ブランドを広げてくれる内部と一体となった取組みとして参考にすることができる。

## V 職員意識実態調査

職員におけるブランドに関する意識を調査するため、立命館学園の職員への意識実態アンケートを行い、

- ①職員の意識している「立命館ブランド」の価値
- ②どのような大学ブランドを作り、育てたいかという職員の考える「ブランド戦略」の重点
- ③職員業務における発信スタイルと職員の「ブランド感覚」の実態

を調査した。なお、この調査の意味は下記のようにまと

表1 インターナルブランディングの特長的事例

<p>ケース1 独立行政法人 国際協力機構 「JICA有名化計画」</p>	<p>ブランディングプロセスの一つひとつに職員を参加させることで、ブランドを浸透させ、ブランドづくりへの参画意識、当事者意識を高めた例</p>	<p>独立行政法人への移行を契機に、国民からの信頼や事業への理解を得るために実施したキャンペーン。 国民と職員のギャップを埋め、新生JICAブランドを国民にアピールするために、職員の広報意識を高める様々なキャンペーンを展開した（ポスター掲示、具体的な行動を促すリーフレット配布、職員セミナーの開催など）。 あわせて、職員参加型による外部への広報キャンペーンを推進し、職員に法人化に向けて自身の意識改革が求められていることを印象づけた。</p>
<p>ケース2 日産自動車におけるブランド・マネジメント活動「日産リバイバルプラン」</p>	<p>ビジョンにもとづいた統一したメッセージの発信、ブランディングプロセスの明確化、各組織への浸透に成功した例</p>	<p>プランに取り組む前の日産の最大の問題は、統一された明確な共通ビジョンの欠如であった。そのうえ、社員や部門による外部のステークホルダーに対するメッセージの方向性や内容に一貫性を欠いていた。ブランド再構築のために、ブランドイメージの現状分析、「ありたい姿」の設定からはじまるプラン実行のプロセスが進められた。 最重点は、すべての社員が常にブランドを意識し、ブランドに基づいた仕事を行うことであった。販売店においても、この基本姿勢を徹底することで、一貫性をもったブランドメッセージを顧客に発信し続けている。</p>

められる。

- (1) 「ブランド価値」（これまでの基本政策や重点政策のねらい）の内容の理解度、浸透度の調査により、インターナルブランディングの出発点を導きだすことができる。
- (2) 立命館のブランド価値とは何かというキーワードを抽出し、職員が共通して考える「立命館らしさ」を導き出し、それを軸とするブランドの提供価値を検討することができる。
- (3) 業務における発信スタイルと職員の「ブランド感覚」の調査により、インターナルブランディングの重点を検討することができる。

## VI 職員への意識調査（アンケート）の分析結果の概略

学校法人立命館職員の「ブランド」に関わる意識と業務スタイルについてアンケート調査を行い、下記のような結果を得た。

アンケートは、2006年7月31日～8月9日、学校法人立命館の専任職員（立命館アジア太平洋大学を含む）569名を対象に実施した。有効回答数は149名で回収率は26.2%。

### 1. 職員が理解・意識している「立命館ブランド」の価値

IV章で述べてきた通り「ブランド価値」と読み替えられ

る学園の基本政策や課題について、職員がどの程度理解し、業務の中でその実現を図ろうとしているかを調べた。

職員の業務スタイルについて調べるために、「ブランド価値」である学園課題全体についての理解度を訊ねた結果が表2である。

「ほぼ理解している」までを含めると84%が学園課題全体について理解している。

表2 学園課題全体の理解

	計	
背景や意義を含めて理解し部や課の課題として具体化している	59	40%
背景や意義を含めて理解（業務課題として具体化するには至らない）	21	14%
ほぼ理解している	44	30%
理解が不足している	25	17%
総計	149	100%

84%

次に、2005年度以降の学園の基本政策について、個々の理解度を訊ねた結果が図2である。最も理解度が低いものでも半数の職員が理解していると答えている。職員における学園課題全体や学園政策の理解度の全体的な高さが、この間の学園における改革を支えてきた基本的な力である。

また、この結果からは、政策によって理解度に差があることがわかる。「中期計画の戦略目標」（80%）、「教育力強化の取組み」（72%）など、全学討議を重ねた課題は理解度が高くなっている。

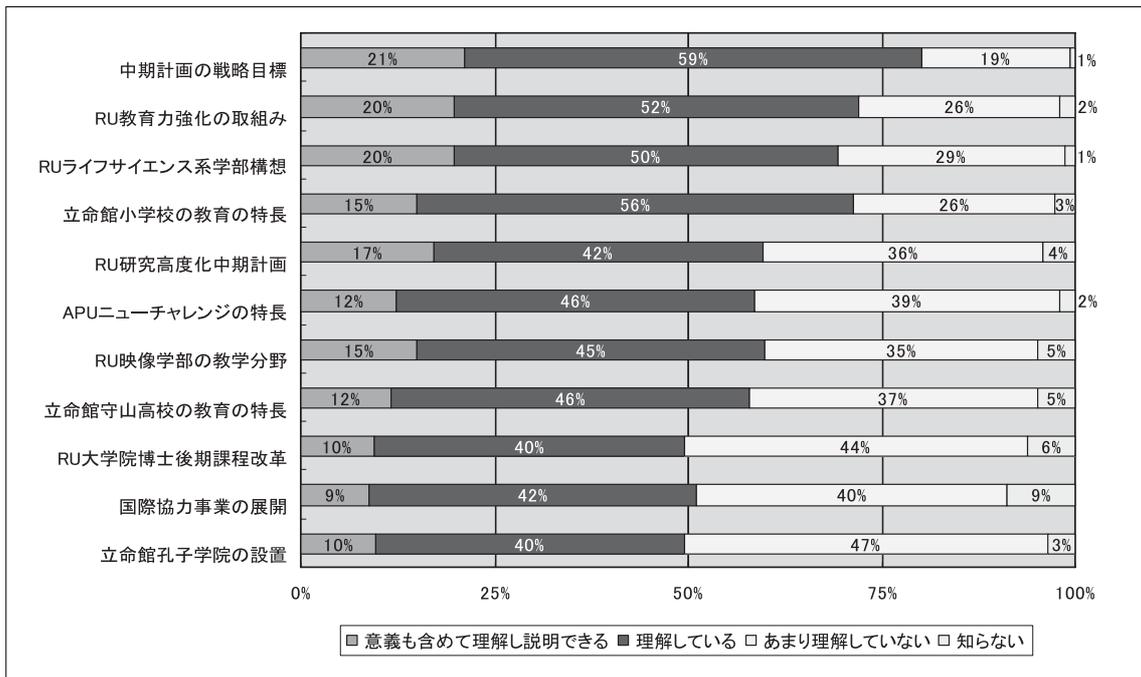


図2 学園政策の理解度

この間、改革の実行に精力が傾注され、改革の成果を社会に問い評価を形づくるというブランドの形成まで学園戦略が総合化されたものとなっていなかった。このことが本研究の重要な一つの背景でもある。

2. 職員が考える「ブランド戦略」(価値規定)の重点

次に、「どのようなブランドを作り、育てたいか」という、職員の考える「ブランド戦略」の重点についての回答結果をみでみる。職員の意識から、「立命館のブランド価値とは何か」というキーワードを抽出し、職員が共通して今後育てていきたいと考える「立命館らしさ」を導き出す。

(1) 職員の考える「立命館大学のイメージ」

はじめに、職員の持つ「立命館大学のイメージ」について訪ねた結果が表3である。これは、「立命館大学について社会で定着していると思われるイメージ」と考えるものについて複数回答(上位3つ)を得た結果である。

このアンケート項目は、「リクルート『募集ブランド力調査』2005」調査(関西地域:高校生が持つイメージ)と項目をあわせており、同調査の結果を右欄に記した。職員の回答の上位3項目については、高校生が持つイメージとほぼ一致している。

注目すべきは、「教養が身につく」「学生の学力が高い」

表3 社会で定着しているイメージ

	度数	%	大学イメージ 順位*
活気がある感じがする	85	22.2%	2
学生の面倒をよく見てくれる	74	19.3%	5
学校が発展していく可能性がある	62	16.2%	1
伝統や実績がある	32	8.4%	5
就職に有利である	27	7.0%	9
学生生活が楽しめる	16	4.2%	3
奨学金等のサポート制度が充実している	14	3.7%	8
資格取得に有利である	11	2.9%	-
自分の興味や可能性を広げてくれる	11	2.9%	15
社会で役立つ力が身につく	8	2.1%	14
学生・卒業生に魅力がある	8	2.1%	4
校風や雰囲気が良い	6	1.6%	3
キャンパスがきれいである	6	1.6%	2
学習設備や環境が整備されている	5	1.3%	3
将来の選択肢が増える	4	1.0%	8
教授・講師陣に魅力的な人がいる	4	1.0%	8
卒業後に社会で活躍できる	3	0.8%	11
国際的なセンスが身につく	3	0.8%	8
教育方針が魅力的である	3	0.8%	4
専門分野を深く学べる	1	0.3%	-
教養が身につく	0	0.0%	13
学生の学力が高い	0	0.0%	8
教育内容のレベルが高い	0	0.0%	7
	383	100.0%	

\*リクルート「募集ブランド力調査」2005

\*なお、リクルートの調査は高校生にあてはまるものをすべて答えさせるものであるが、今回の職員の調査は上位3つを選んだため、回答の広がりや差がつくものとなっていることに留意しなければならない。

「教育内容のレベルが高い」等の教育内容に関する項目について、職員の回答がゼロであった点である。これらは高校生からの評価も相対的に低く、成果のつくり出しとその発信が課題である。

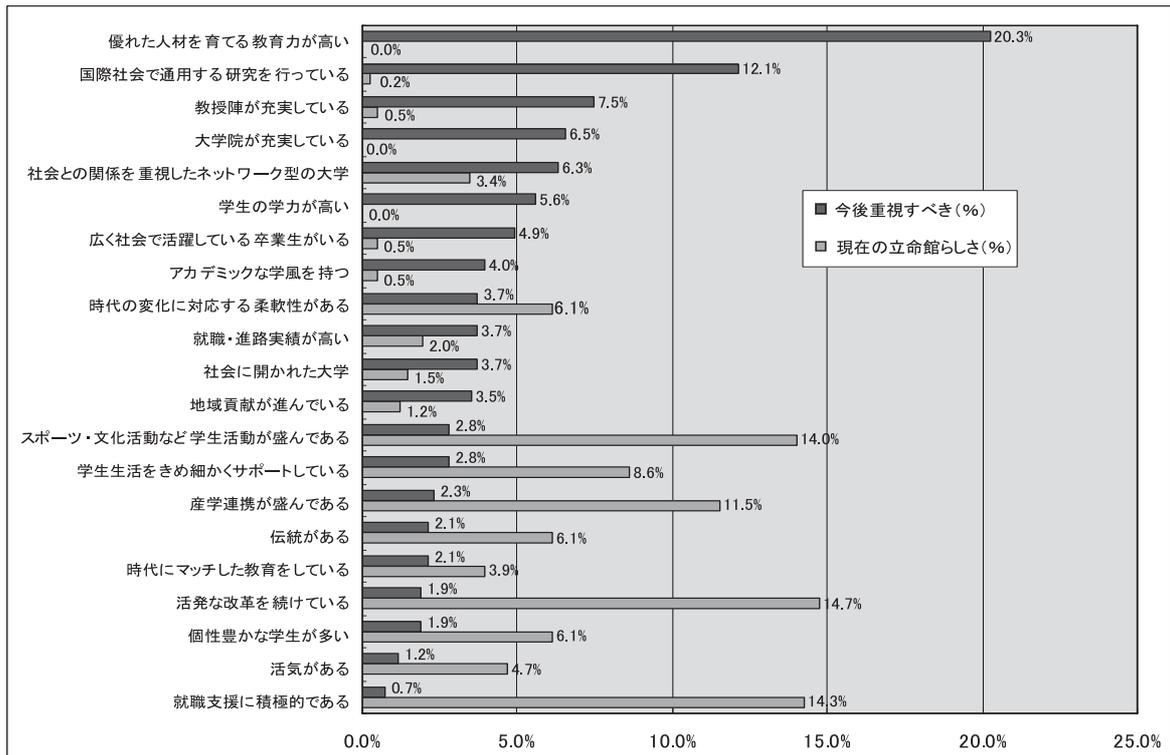


図3 職員の考える「立命館のブランド」

(2) 職員の考える「立命館らしさ」

立命館が誇れる「ブランド」（「立命館らしさ」）についての意識について3つまで訊ねたところ、図3のような結果となった。

「活発な改革を続けている」（14.7%）、「就職支援に熱心である」（14.3%）など、学外でも高く評価されている項目が職員の意識においても上位に位置している。職員がその意義と成果を実感し、社会的な発信を行っていることが、マスコミを含めて社会的な評価につながっていると見える。そしてそのマスコミ等での高い評価の結果が職員に確信を与えていると考えることができる。

一方、今後「ブランド」として構築すべき重点につい

ては、「優れた人材を育てる教育力が高い」（20.3%）、「国際社会で通用する研究を行っている」（12.1%）等の項目が上位となった。職員は総じて、今後「ブランド」として構築すべき重点は教育研究そのものにおける高い評価であると考えている。

(3) 学園課題に関する意識と今後重視すべきブランド

この設問では、「中期計画」から抽出したキーワードに関わり、職員が今後ブランドとすべきと考える項目について調査した（図4）。

上位5つまでについて「強化すべき」課題を訊ねたところ、「国際的に活躍する学生を育てる大学」、「国際的

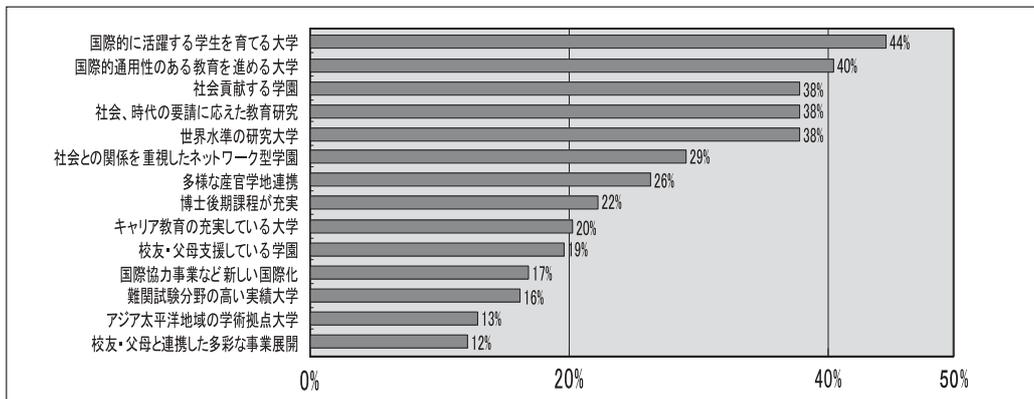


図4 今後ブランドとして強化すべき学園課題

通用性のある教育を進める大学」等の人材育成と、社会との関わりを重視した大学づくりに関わる項目の回答が多く見られた。職員はこれらをキーワードとした大学づくりと成果をブランド戦略の重点として設定し、取組みと成果のつくり出しを行っていかうと考えている。

### 3. 業務における発信スタイルと職員の「ブランド感覚」

ブランドを確立するためには、職員が「ブランド価値」を理解したうえで、自らの職場の成果をそのねらいにそって社会に発信することに取り組むことが必要となる。業務の取組みや成果を、ブランド価値を意識してメッセージとして発信しているかどうか、業務における発信スタイルと職員の「ブランド感覚」をたずねた。

学園政策の理解度と発信スタイルとの関係を調査するために、「業務において学外の方と関わる」頻度と学園課題全体の理解との関係についてたずねると表4の結果となった。

「理解し課題として具体化している」「理解している」層の割合が、業務において学外の方と関わるものが「ほ

表4 学園課題全体の理解度／外部と関わる機会

	ほとんどない	月に数度	週1~3日	毎日
背景や意義を含めて理解し部 課の課題として具体化している	5	21	21	12
背景や意義を含めて理解 (業務課題として具体化するには至らない)		6	7	8
ほぼ理解している	8	20	9	7
理解が不足している	9	4	6	6
理解し具体化+理解	23%	53%	65%	61%

表5 学園課題全体を意識しながら業務を行っているか／外部と関わる機会

	ほとんどない	月に数度	週1~3日	毎日
常に意識し業務にいかしている	2	18	14	10
意識するように心がけている	15	28	28	21
あまり意識していない	4	5		2
意識していない	1		1	
常に意識している割合	9%	35%	33%	30%
常に意識+心がけている割合	77%	90%	98%	94%

表6 学園課題の理解度／課題を意識した業務遂行

	常に意識し業務 にいかしている	意識するよう 心がけている	あまり意識 していない	意識して いない
背景や意義を含めて理解し部 課の課題として具体化している	84%	24%		
背景や意義を含めて理解している (業務課題として具体化するには至らない)	9%	18%		
ほぼ理解している	7%	38%	45%	50%
理解が不足している	0%	20%	55%	50%

とどなし」では23%であったのに対し、「月に数度」で53%、「週1~3日」で65%、「毎日」で61%となった。

次に「業務において学外の方と関わる」頻度と学園課題全体を意識して業務にあたっているかどうかの関係をたずねた(表5)。

頻度に関わらず学外の方と関わる機会がある職員では「常に意識している」割合が30%を超え(「ほとんどなし」では9%)、「常に意識している」「意識するよう心がけている」をあわせると、90%以上(「ほとんどなし」では77%)となった。「業務において学外の方と関わる機会がある」つまり学園課題について外部に説明する機会がある職員においては、学園全体の課題を理解し、それを意識した業務を行っている傾向がある。

最後に、学園課題の理解の度合いと業務にあたって学園課題を意識した業務遂行の関係について集計すると(表6)、学園課題の理解が深いほど、業務にあたって意識している割合が高いことが鮮明になった。

### 4. 調査結果からみた立命館大学におけるインターナルブランディングの到達点と課題

以上の調査結果により明らかになったポイントを、あらためてまとめると下記ようになる。

#### (1) ブランド価値の理解度

①学園課題全体についての理解度は8割強であったが、言い換えれば100%ではないことがわかった。まずは、ブランド戦略とも読みかえることのできる基本政策について、正確にかつ業務に反映できる形で、浸透・共有させていくためのインナーコミュニケーションが重要となる。

②個々の学園政策の間の理解度にも差がみられた。政策を理解するためには、全学での議論が有効である。

#### (2) ブランド価値規定とブランド戦略の重点

①多様な学園政策のなかにおいても、職員がブランド価値としてとらえる項目は、社会で評価を得ている項目とほぼ一致している。

②今後、立命館大学においては、総じて「国際的通用性のある教育・研究」をブランドとして形成しなければならないという職員の意識が明らかになった。このことが今後の広報政策における発信の重点ともなる。

#### (3) ブランド戦略に沿ったかたちでの外部への発信

- ①約9割の職員が、「ブランド価値」である学園課題全体を意識して発信している姿が明らかとなった。これをより強化することで、ブランド発信の担い手を育成することができる。
- ②学園課題について外部に説明する機会がある職員においては、学園全体の課題を理解し、それを意識した業務遂行を行っている傾向がある。また、学園課題への理解が深いほど、業務にあたって学園課題全体を意識している割合が高い。これらはインターナルブランディングの重要性をあらためて明らかにしたものである。
- ③政策への理解が深いほど、また、外部との接点を持ち、外部に大学の政策や業務の成果について説明する機会がある職員ほど、大学の政策とねらいを意識して業務に取り組む度合いも高くなることがわかった。職員業務において外部との接点を持つ機会を意識して増やすことが、「ブランド感覚」の強化につながる。

なく立命館大学を対象とする。なお、立命館大学がブランディングに取り組むにあたって必要となる統一された「ブランドメッセージ」については、現在別途検討中である<sup>6)</sup>。

先に紹介した企業の事例等から、ブランド構築にはまず、ブランドメッセージを個々の職員の意識にまで落とし込む必要がある。そのためには、各部署が「ブランド戦略」を持ち、成果・実績づくりを積み重ねることが求められる（図5）。

この過程で、個々の職員がどのような役割を果たすべきかを示し、常にブランドとの関わりを明確にして業務を行い、成果をつくりだすことがインターナルブランディングの鍵となる。さらに、職員一人ひとりが成果をブランドとの関わりで発信することができれば、500人の広報パーソンが誕生することとなる。

次に、職員一人ひとりを対象としたインターナルブランディングを考えると、ブランド構築には、次のステッ

## VII 職員を核としたインターナルブランディング政策

ブランド構築には、職員一人ひとりが「立命館ブランド」を発信することが必要となる。この取組みを継続するなかで、ブランドの提供価値（外部への約束＝ブランドメッセージ）に共感する外部との新たな関係性が築かれ、ブランド構築につながることとなる。

政策提起にあたっては、焦点を絞るため学園全体では

STEP	浸透→共有→発信(成功体験)→ブランド構築
理解・浸透	—ブランドづくりを担う内部の構成員一人ひとりにブランド価値にもとづくメッセージを浸透させるしくみづくり
共有・広報 マインド醸成	—各部署、全職員が成果をつくりだす活動を推進する
発信	—すべてのステークホルダーとの接点で、ブランドに基づいた文脈に沿って一貫性のあるメッセージを継続して発信する

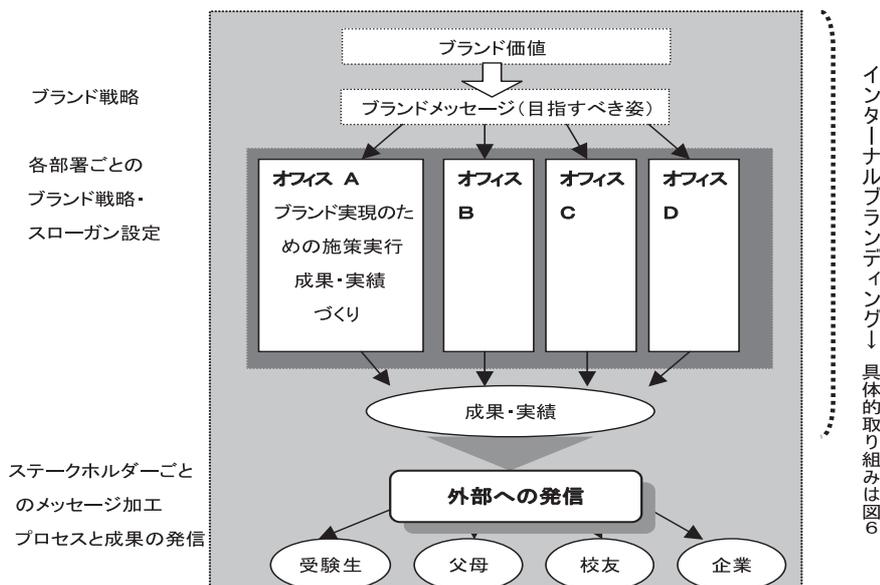


図5 ブランド浸透と発信のプロセス

ブが必要となる。

このステップを進めるために広報活動の視点から職員を核としたインターナルブランディングの課題を整理すると、次の3つのカテゴリーに分けられる。具体的課題は職員の意識調査の結果も反映している。これらのプロセスを1年程度で進めることを目指し、ブランディング活動を展開する。

### 1. ブランド浸透ツール開発

ブランドの内部浸透にあたっては、ブランドメッセージの意味、現場のどのような具体的な行動がブランド価値向上に結びつくかを、様々な機会やメディアを通じて、繰り返しわかりやすい言葉で伝達していくことが必要である。

#### (1) ブランドブック

ブランドの内容、すなわちステークホルダーに提供し理解・共感を得るブランド価値をわかりやすく解説したブックレット「ブランドブック」を作成する。全職員に配布し、ブランドの理解・浸透・共有をはかる。職員研修等や業務会議での活用を期待するとともに、ブランドブックを用いたワークショップも実施する。

#### <コンテンツ案>

ブランドとは／立命館大学のブランドメッセージ（誰に何を約束するか）／ブランドの価値を外部に伝えるための職員の行動基準（それぞれの部門はどのようにブランドを表現するか。どのような成果をつくりだすべきか）／事例の紹介（具体的に行動に

移すためのヒント)

#### ◇ 成果説明用冊子

職員が外部に「立命館ブランド」を、ブランド価値を表現している取組みの成果とともに説明する際に活用できる冊子を、年4回、定期的に発行する。またこれは、職員にブランド価値を具体的に理解させ、ブランド価値への確信を強めるものともなる。

#### <コンテンツ例：活躍する学生・OB紹介>

ブランドメッセージを体現する学生・OBの活躍を、教学内容、教育システム、学生サポートシステムとあわせて紹介する。

#### ◇ 学内ブログ／メールマガジン

ブログやメールマガジン等を活用し、上記「成果説明用冊子」の日常版として、「ブランドメッセージに沿った業務とは具体的にどういうことなのか」を職員が実感できるようにする。これらは、職員が成功体験を共有するインナーコミュニケーションとしてだけではなく、内容を外部に発信することにも活用できる。これは、外部へ発信する機会が増えれば、ブランドを意識した業務遂行につながるという職員の意識調査の結果を生かす取組みでもある。職員がブランド価値を意識して業務に取り組むことは、全学の広報マインド醸成にもつながる、インターナルブランディングの重要な部分である。

#### <コンテンツ例：ブランドづくりに貢献する職員紹介>

ブランドづくりに貢献する職員業務に光を当て、「ベストプラクティス」として紹介する。ひとつの

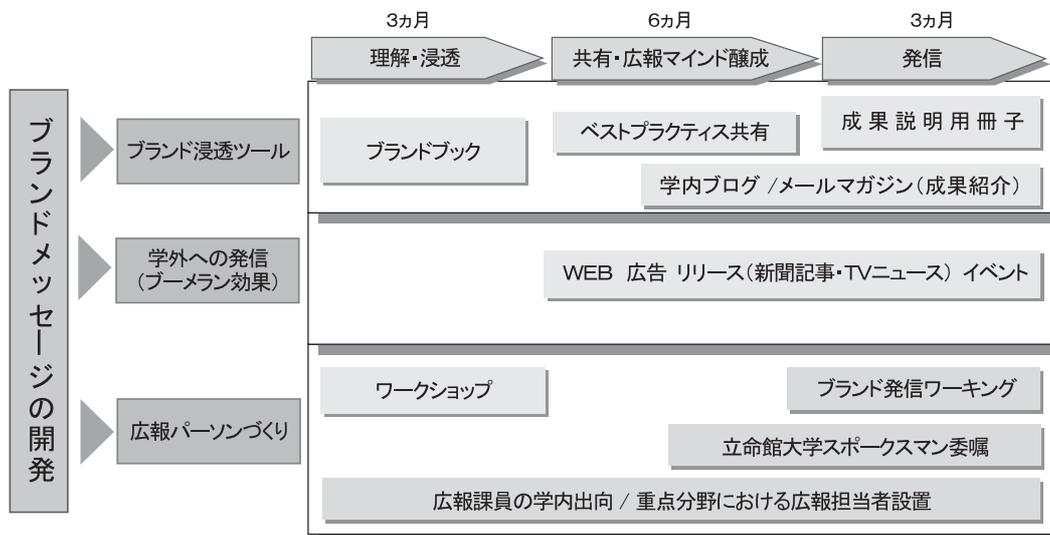


図6 職員による「立命館ブランド」発信までの活動

取組みの背景にある具体的なエピソード、取組みのプロセス、成果を発信する。

## 2. 外部への発信、外での評価の内部へのフィードバック

外部に対して実施する広報活動は、同時に内部に対しても影響を与える（プーメラン効果<sup>7)</sup>）。ブランド広告を展開している企業の多くは、広告の効果として外部の顧客に対するのみならず、内部の従業員への効果も期待している。ブランドを支える内部の意識向上やブランド価値の共有は外部からの評価や期待によってもたらされることは、職員アンケートでも実証されている。

2007年度は、広報活動の重点として、ブランドの一貫したメッセージを広告展開、Webの活用等によって、外部に訴求する。外部へのブランド発信がプーメラン効果として、学内のブランド価値の共有、広報マインド醸成を加速させることをめざす。

また、マスコミに対する情報発信においても、ブランドの文脈に沿ったメッセージの発信を強化する。一つひとつの情報を、すべて、「立命館大学らしい」、「△△は立命館大学」というイメージにつなげることができれば、記事を読んだ読者に、ブランドメッセージを浸透させるとともに、外部に浸透したイメージがフィードバックされることが期待できる。

## 3. 全学の広報マインド醸成と外部への効果的な発信

広報マインドを醸成し、ブランドの価値を全学に浸透させていくために、広報政策として、ブランディングプロセスに職員を参加させる仕組みをつくり出す。

そのために、ブランドを体現する成果の収集とブランドに沿った形での発信を各部門が広報課と一体となって行う体制を整備する。特に職員意識調査においても、社会への取組みの発信を強化する必要があるとされた分野（学部、研究部門等）については、重点的な取組みを行う。

この取組みは、各部署に、成果の外部への発信が結果として取組みを前進させることを理解させるとともに、広報課員が学内各部署の業務内容を理解し、発信を強化することにもつながる。

### ①広報課員の学内出向

各部署に広報課員が出向き、あるいは出向・常駐し、ブランドに沿った広報活動の意味とメリット、ノウハ

ウ、手法、発信の仕方を、伝達、提供する。期間は1～3カ月。

### ②重点分野（学部等）における広報担当者設置

定期的に連絡会議を催し、他学部の先進事例、広報活動の成果を共有するとともに、最新の社会的関心事、他大学の取組みを共有する。

### ③「立命館大学スポークスマン」委嘱

ブランドを理解し、取組みと成果を具体的に語る職員を「スポークスマン」として委嘱。広報課員とともに、マスコミ関係者やオピニオンリーダーとの面会、ブランド発信の機会を増やす。所属する部門において、広報マインドを高めていく効果も期待でき、ブランド育成の牽引役ともなる。

## VIII 残された検討課題

本研究においては、ブランド構築の鍵として、職員組織のインターナルブランディングを検討してきた。この取組みを通じ、社会にブランドを浸透させていくことと同時に、以下の戦略・政策の検討と開発も、大学ブランドの確立には重要なポイントとなる。ここでは、次の3つの課題のみを整理する。

### ①トップによるブランド・マネジメント

大学ブランドを確立するためには、「何をブランドとするか」の価値規定がまず必要となることはこれまで述べてきたとおりである。社会に一貫したメッセージを送るためには、まずトップがゴールとするブランドの姿を明らかにした上で、教職員に徹底してビジョンを伝えるとともに、内部（学生、教職員）を巻き込んだブランド浸透の効果的なプロセスを開発することが求められている。

### ②ステークホルダー（学外）へのブランド浸透のための広報戦略立案

ブランドの確立には、インターナルブランディングを通じたステークホルダーへの発信とともに、「立命館ブランド」を外部に効果的に発信し浸透させていく広報戦略が必要である。この点については、企業における先進的なケースを研究しながら別途検討していく。

### ③より広い「インナー」とのコラボレーション

ブランドの外部への浸透には、外部との接点のすべてで一貫したメッセージを発信することが重要となる。本研究では職員を対象としたが、教員、学生・生徒、父母、

そして校友を「インナー」としてブランド確立の担い手とすることが理想である。「ブランドに関わるすべての人」がビジョンを共有し、価値を提供するための次の段階の戦略を検討していく。

## Ⅹ おわりに

最近、各大学トップの発言において「ブランド」の文字を目にすることが増えている。今日の大学経営においてブランドの重要性が高まったのは、差別化競争のなかでの競争力の源として、意識しはじめられたためであろう。

一部の「伝統校＝ブランド大学」においては、ブランディングに取り組まずとも、周囲がブランドを支えているが、本学が今後、「改革のフロントランナー」を脱して次のステージに飛躍するためには、「本物」としてのブランドを自らの手でつくらなければならない。

ブランドを社会に浸透させるには、ビジョンを語るだけでは効果はない。ブランド価値を具体的に現す成果を、「顧客志向」に立って発信していくことが求められている。このことから、大学ブランドは、職員のインターナルブランディングにおける取組みとその水準、成果をつくり出す業務としてのブランディングのありように規定されていることになる。

ブランド経営に先進的に取り組む企業においては、ブランドがブランド価値を具体的に表現する成果によって育成されることから、その成果を生み出す人材開発の視点、すなわち競争力強化の視点からもインターナルブランディングを重視している。

本研究が、広がりをもった学園における大学ブランドの形成・定着そして強化、さらに業務の高度化・専門化にむけた一つの問題提起となれば幸いである。

### [注]

- 1) ブランド価値を確立し、そのもとで一貫したブランド・マネジメント施策を展開すれば、志願者確保のみならず、優秀な教職員の確保、学生の進路・就職実績の向上、学外からの評価向上など、すべてのステークホルダーからの信頼、評価を得て、さらなる改革を進めるための好循環を生むことが期待できる。
- 2) このほかの領域には、ブランドと顧客との接点である「コンタクトポイント管理」、ブランドと顧客との間のコミュニケーションを通じ、レピュテーションを管理する「ブラン

ド・コミュニケーション」、「ブランド・モニター」、「ブランド戦略の組織と運営」がある（広瀬哲治、岡田浩一「ブランド価値とIMC」、Aoyama Management Review NO.9, 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科, pp40-46,2006)

- 3) 伊藤邦雄『コーポレートブランド経営』、日本経済新聞社、p88, 2000
- 4) 社団法人日本パブリックリレーションズ協会編、『広報の仕掛人たち』、宣伝会議、p120, 2006
- 5) 奥田飛功「企業価値を高めるブランド・マネジメント——NISSANの挑戦」、Aoyama Management Review NO.9, 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科, pp74-80,2006
- 6) 立命館大学のブランドメッセージ 職員アンケートの結果から導き出された今後重視すべきブランド「教育・研究の中身の充実、国際的に活躍する人材の育成」を軸に開発中である。
- 7) パブリシティ記事を読んだ従業員が企業に対する信頼感を増すなど、社外に向けて発信した情報が社内にも影響を及ぼすこと。

### [参考文献]

- 1) 広瀬哲治、岡田浩一「ブランド価値とIMC」、Aoyama Management Review NO.9, 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科、2006年
- 2) 伊藤邦雄『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社、2000年
- 3) 田中洋『企業を高めるブランド戦略』講談社、2002
- 4) 猪狩誠也他『コーポレート・コミュニケーション戦略』同友館、2002年
- 5) 日経広告手帖別冊「日経ブランディング」2005-WINTER、2005年
- 6) チャールズ・J・フォンブラン他『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社、2005年
- 7) 社団法人日本パブリックリレーションズ協会編『広報の仕掛人たち』宣伝会議、2006年、p120

## Brand Consciousness of University Personnel and Brand Development and Communication Policies

HOSONO, Yukiko (Administrative Manager, Office of Public Relations)

ITO, Noboru (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

MAEDA, Hidetoshi (Deputy Managing Director, Division of General Affairs)

### Keywords

Internal branding ・ Societal evaluation ・ Stakeholder ・ University brand value ・ University personnel

### Summary

Amid the ongoing competition among national, public, and private universities, they must be favorably evaluated by society in a consistent manner in order to obtain societal recognition and support. This typically emerges as the phenomenon of university “branding.” To establish a university brand, three factors must be considered: the university’s efforts to improve itself, followed by the announcement of their positive results to society; the development and reinforcement of “brand value” within the university; and the communication of consistent messages presenting the university’s image as a reliable establishment to its stakeholders.

This study analyzed the consciousness of Ritsumeikan University as a brand among university personnel, to propose a process in which the personnel support branding by communicating the University brand to the outside as a result of internal branding. Based on the results of the analysis, the study proposes policy measures for developing and communicating the University brand. These policy measures involve mechanisms for spreading brand value awareness among the University’s personnel all the way down to the individual level, conversion of brand value awareness into concrete messages of the University brand by the personnel in their individual tasks in their respective divisions, and constant external communication of messages of the University brand.

