

大学のアートディレクション ～追手門ブランド構築のために～

梅 村 修

Otemon Gakuin University Branding Projects by Art Direction

Osamu Umemura

I はじめに

2007年度から、いよいよ大学全入時代が本格化する。中央教育審議会が2005年1月28日に公表した「わが国の高等教育の将来像」によると、高校卒業生数は、2014年には103万5千人まで激減すると予想されている。今や日本の大学は、一握りの有名大学を除いて、完全な買い手市場に移行し、大学が学生を選ぶ時代から、学生が大学を選び好む時代へ変わりつつある。

では、大学受験を控えた高校生（注1）は、なにをもって受験校を選んでいるだろうか。最近の日本経済新聞社の調査（2006年7月31日朝刊に掲載）では、高校生の“ブランド志向”が明らかになった。調査では、高校の進路指導担当者を対象に、高校生が大学を選ぶ上で重視していると思われる事柄を複数回答（3つまで）で尋ねた。その結果、「大学の知名度」がトップ（59.3%）で、「偏差値」（52.3%）や、「就職率・実績」（45.8%）を上回った。多くの国公立大学が力を入れている「研究水準」や「教育内容」はそれぞれ14.0%、24.8%たらずにとどまり、「大学院進学率」（0.5%）や「留学制度の充実度」（0%）にいたっては、ほとんど考慮されていない。つまり、教育・研究機関たる大学の内実はさておき、まずはその大学が有名か有名でないかを優先し、そのなかで学力に合った受験校を絞り込み、「出口」にあたる就職状況もついでにチェックする、というのが高校生の大学選びの常套であるらしい。

しかし、高校生が大学の知名度やブランド力に憧れて受験校を決めるのは、なにも今に始まっ

たことではないだろう。難関を突破して、名の通った都会の伝統校に入学することは、今も昔も、若者にとって、prestigeを高める有効な手段である。だが、思うに、少なくとも筆者が受験生だった24.5年前までは、大学選びには立派な大義名分があった。実際はミーハー的な憧れが心中の半ばを領していても、「有名だから」と、しゃらっと口にはしなかった。自分の知的関心の在処^{ありか}を探り、師事したい教授の名前を唱え、建学の精神に共鳴する素振りだけは見せたものだ。結果的にへそ曲がりな選択をし、臍をかんでも、やせ我慢するところに美学があった。

しかし、世相は否応なく変化しているのだろう。現代の情報化社会では、「大学」のみならず、何かを取捨選択するに当たっては、自分の裸の感性や頭脳よりも、流行や評判に依存してしまいがちだ。たとえ自分の意思で選んでいるように見えても、多くはあらかじめ用意された選択肢から選んでいたたり、カスタムメイドの余地がわずかに残された中で“オリジナリティー”を発揮していると錯覚したりしているだけのことが多い。時には、選択肢に、ご丁寧にも価値の序列、いわゆるランキングが施してあることさえある。私たちは、コンビニの陳列棚の前で、サイト上の買い物で、あるいはチェーン展開する外食産業のメニューの前で、日常的に、周到に仕組まれた“売れ筋”を選ばされているのである。

そして、高校生にとっては、「大学」も同様に、自分の意思で選ぶ以前に、偏差値で輪切りにされ、序列化された状態で、半ばあてがわれた情報の一つだ。そこには、レディーメイドの選択肢がいくつか並んでいるだけで、自分の興味や関心を探る手間も、適性を考える手間も省かれている。多くの高校生の関心事はただ一つ、その大学が有名かどうか、売れ筋かどうかだけである。

この心理は、女子学生の服飾の選択基準のアナロジーで理解しやすい。彼女らが自分の衣服を選ぶ重要な基準はブランドである。彼らはキャミソールやスカートを単体として選択する以前に、まずブランドを重視してかかる。すなわち、無限にあるキャミソールやスカートをまずブランドで絞り込み、その中からお気に入りを選び取るわけである。彼女たちは自分のテイストを尊重し、自分の生活のポリシーに忠実に商品選択をしたと錯覚しているが、実は、ブランドで括られた狭い選択肢と値段で序列化された商品群のなかから、お手軽に選んでいる、もしくは選ばれているだけである。結果的に、似たようなヘアスタイルで似通ったブランドのバッグを肩に下げた女子学生が教室を埋め尽くすことになる。ブランドは有名であり、まがい物をつかむリスクを回避できる、効率の良い“投資”なのである。

こうして大学までが、コンビニに並ぶ商品のように消費される事態を、困ったことだ、憂慮すべきことだ、と嘆くのは容易い。しかし、もはや背に腹は替えられない。大学全入時代の厳しい過当競争を生き残るために、日本の大学が、当面、目指すべきは、高校生から“ブランド”として認知されることである。何をさておいても、選ばれやすい“選択肢”の一つとして確固

たる地位を築くことである。身も蓋もない言い方をすれば、“有名”になるより他はない。コンビニの商品だって、陳列棚に並ばなければ、手にとってもらえない。同様に、大学も、売れ筋になって、高校生に選び取ってもらわなければならないのである。黙っていても受験生が集まる時代は終わった。これからは、大学が自らの校風や伝統や教育・研究成果を、世間、とりわけ高校生に、言葉による説明だけでなく、ヴィジュアルに表現して見せていかなければならない。筆者が提言する大学のアートディレクションとは、確固とした追手門のアイコンを確立し、追手門の知名度を上げ、受験生に選ばれる大学になるための“アートによるブランド構築”の意である。

ところで、筆者は現在のところ、追手門学院大学の中では、大学経営に口を挟む立場にも、広報宣伝活動に意見を述べる立場にもない。また、筆者のフィールドは、留学生教育であって、ブランドやアートについては趣味的な関心を寄せているにすぎない。だから、追手門のブランド構築などという大テーマで、口幅ったい言説を弄するのは、いかにもはばかれる。しかし、ブランドやアートや広告について、発言を求められ、本も書くうちに、自分が勤務する追手門学院大学のブランド価値を高めることこそ大事ではないかと考えるようになった。今回、大学40周年の記念論文集に分不相応な論題で寄稿させていただいたのは、非力ながら追手門の未来のために資するところがあれば、と考えたためである。

II 船井総合研究所の調査結果

船井総合研究所は、2006年7月、全国150校の大学・短期大学を対象に「大学ブランドに関するアンケート」を行い、その調査結果を公表した。中でも興味深いのは、大学側が認識する「大学のブランドを構成する要素」に対する回答だ。21の選択肢の中から、何が大学のブランド形成に貢献すると考えるか、を複数回答で求めたところ、国公立大、私立大、短大ともに、「卒業生の活躍」「大学の知名度・認知度」「大学の歴史・伝統」の3つが上位を占めたというのだ。(注2) この三つの中で、「卒業生の活躍」と「大学の歴史・伝統」は、当然、予想された回答だろう。つまり、ブランドとは、不断の真摯な“品質管理”や“営業努力”によって培われる“遺産”であり、常に過去形で語られる“成果”であるというブランド観を反映している。

しかし、「大学の知名度・認知度」は違う。「大学の知名度・認知度」は、将来に向けて意図的に仕組んでいける“戦略”である。もちろん、すでに評価の定まった知名度や認知度もあるだろう。しかし、「卒業生の活躍」と「大学の歴史・伝統」が、一たび築かれたらそう易々と

変更できないのに対して、「大学の知名度・認知度」は、いくらでも操作可能な余地を残している。木の幹にたとえて言えば、前者は年輪である。後者は表皮である。企業や大学にとって、年輪とは“社史”であり、“沿革”であり、揺るぎない“歴史”であるのにたいして、表皮とは“イメージ”であり、“評判”であり、後からいくらでも塗り替えることができる“未来”である。すなわち、大学の知名度や認知度がブランド形成に与るといふ考え方は、「ブランドは未来に向けて“構築”していくものである」という、比較的、新しいブランド観を反映している。

ところで、船井総合研究所の調査では、「貴校ではブランド力を管理・向上させる取組みをしていますか？」という設問を立てている。その結果、4年制大学の71.5%、短期大学の51.9%が「している」と回答したという。つまり、日本全国の多くの大学が、ブランドを未来形で語り始めた、すなわち営利企業ではすでに常識になっている「ブランディング」とか「ブランド管理」とかという発想を、大学も取り入れ始め、知名度や認知度を高めようとしている、ということである。その背景には先述したような受験生獲得競争というサバイバル状況があることは言うまでもない。

では、ブランド力の強化や維持管理に目覚めた日本の大学は、実際どのようなブランディングの取組みをしているだろうか。言い換えれば、将来に向けて大学の知名度を上げるために、具体的に何をしているだろうか。先の船井総合研究所の調査では、次のような興味深い結果が明らかにされている。中でも、4年制国立大学と4年制私立大学に注目したい。まず、国立・私立ともに、もっとも重視しているのは「理念の共有化」（国立55.2%、私立55.6%）である。国立大学は「教育・研究力の向上」も同率第一位（55.2%）であるが、私立でも第二位に挙げられている（49.4%）。一方、国立大学の第二位は、「学外への一貫したメッセージの発信」「広報宣伝活動」で、ともに48.3%を占めている。ちなみに、第3位は、国立は「就職支援活動」（41.4%）、私立は「学外への一貫したメッセージの発信」（45.7%）である。意外なことに、私立大学は「広報宣伝活動」（37.0%）をブランディングへの取組みとして国立大学ほど重要視しておらず、「就職支援活動」（39.5%）につぐ五番目の位置づけしかしていない。

この大学のブランディングの取組みの実態から明らかなことは、大学は、国立も私学も、総じて、「理念の共有化」のような内輪の結束に向けた取組みや、「教育・研究力の向上」のような地道な努力や、「就職支援活動」のような企業との人脈づくりのように、ブランディングを、長い時間をかけて結実するものと捉えていることだ。先の喩えでいえば、「ブランド＝年輪」と捉える、まっとうだが、やや自閉的なブランド観から発想されている。ブランディングに携わる学長や理事や広報室長（注3）の頭の中には、歴史と伝統のある、言わずと知れた老舗ブランドがイメージされているに違いない。

しかし、ブランド力を管理し、向上させる試みとは、もっと戦略的であっていい。「理念の

共有化」や「教育・研究の向上」が強固なブランド形成に絶大な威力をもつことは言をまたないが、それは多大な時間と労力の蓄積によってもたらされるもので、大学の知名度を上げるための即効性をもたない。したがって、「理念の共有化」や「教育・研究の向上」だけではなく、自分の大学の姿をわかりやすい“アイコン”にしたてて、受験生に提示していく「広報宣伝活動」がもっと重視されてしかるべきではないだろうか。その点、独立行政法人化で営利事業に目覚めた国公立大学のほうが、問題意識が先鋭化しているのだろう。先の結果はその如実な表れだ。もともと営利に聡かったはずの私立大学も、大学のクオリティーより露出度で受験校を決める、恐るべき昨今の高校生に向けて、もっと「広報宣伝活動」を充実させなければならない。「ブランド=表皮」のブランド観に立って、積極的に自らを世間から見えやすくする手立てが欠かせないのだ。

Ⅲ 視覚が偏重される時代の広報宣伝活動

ブランド作りには「広報宣伝活動」が欠かせない。そして、ブランド形成に余念のない大学は、すでに支出の多くを「広報宣伝費」に充当しているだろう。

しかし、ここでよくよく留意しなければならないのは、「広報宣伝活動」は単に「受験情報の公開」ではないということだ。大学の沿革、所在地、人員規模、学部構成、オープンキャンパスの日程、受験日や受験科目、就職実績、国際交流などの情報は、確かに高校生が大学選びをするための重要な情報であっても、大学の知名度を上げるブランディングには直接寄与しない。

ところで、「広告は企業に色を塗ることだ」とは、当代きってのアートディレクター・大貫卓也の名言だ。現代ほど視覚化された情報が、企業や製品の価値を計る物差しになっている時代はない。どんなに高品質な製品でも、パッケージやデザインをおろそかにすれば売れない。逆に、凡庸な個性も、見てくれやイメージ操作でヒット商品に化けることがある。ヴィジュアルなイメージを決定し、物や人やサービスの見え方を、工夫したりコントロールしたりするのが広告の役割だ、と大貫卓也は主張しているのである。

大学も同様である。見てくれの悪い大学、イメージの冴えない大学、格好のわるい大学は淘汰されていこう。どんなに優れた教員が、日夜、素晴らしい教育や研究に勤しんでいても、である。逆に、伝統も人的資源もたいしたことはない大学が、トータルに装われた外観や操作された風評が幸いして、受験者数を劇的に伸ばすことは大いにありうることである。

だから、大学の知名度をあげ、ブランドを構築するためには、単に受験情報を流すだけの「広報宣伝活動」で終始してはいけない。大学の「見え方」を工夫する「広報宣伝活動」

こそが大切なのである。そしてその「見え方」を工夫あるいはコントロールするのが、後ほど述べるアートディレクションなのである。

このことを、視点をかえて言い換えてみよう。「研究・教育業績」や「財務状況」は大学にとって「基礎体力」である。しかし、それだけでは足りない。今の時代に重要なのは、自らの個性をヴィジュアルに打ち出せる“表現力”、教育理念・教育内容・校風といった大学の「たたくまい」を色や形にできる“演出力”である。これらの力は「基礎体力」に対して「魅力」とでもよぶべきものだろう。たとえば、目に見える大学の「魅力」の一つは、建物である。大学の建物は魅力的なものでなければならない。なぜなら、多くの高校生にとって、大学の精神は、その建物によってしか感知できないからである。つまり、大学の建物とは、大学そのものなのだ。

しかし、大学に長年住まいするわれわれ教職員は、とかく自分の大学が、世間、とりわけ高校生の目からどのように映っているかに疎い。そして、ついつい言葉や文字によって自分の大学の魅力を“折伏”しようとする。もちろん、言葉による説明も大事である。しかし、それが“広告”ではなく、一方的な“告知”に終わっていたとしたら、高校生の心に大学のブランドを植えつけたとはいえないのである。

IV ブランド戦略の意義

米国マーケティング協会（AMA）は、ブランドを「ある売り手、あるいは売り手の集団の製品、およびサービスを識別し、競合他社のものと差別化することを意図した名称、言葉、記号、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ」と定義している。

日本の企業がブランドの価値を重視し、マーケティング戦略に組み入れ始めたのは、90年代に入ってからで、それほど昔のことではないという。それ以前は、いかに高品質で魅力的な商品を作るか、作ったものをいかに流通させていくか、という工業社会的な発想がマーケティングの中心だった。そこでは、ブランドは、いわば販売促進の小道具の地位しか与えられていなかったわけである。しかし、情報化社会が進んだ昨今では、物的価値に先立って、ブランドのような知的・美的な情報価値が、商品そのものの価値と同等、もしくはそれ以上に、大切な経営資産に昇格してきている。

思えば、ブランドという概念は、「マネジメント」とか「マーケティング」とかという欧米直輸入の概念に比べると、比較的すんなりと日本社会に馴染んだコンセプトだった。それというのも、日本には、近世以来、暖簾や紋章や屋号という形で自然発生してきたブランド観が根付いていて、店や商品の信用の証として機能してきた歴史があるからだ。また、江戸時代には、

何々組とか何々講とかという旗の下、組織で考え、行動し、責任をとるといった習慣があったし、近代に入っても、会社は「企業一家」主義的な結束を大事にした。組織の精神的な拠り所、今の言葉でいえば「コーポレート・アイデンティティ」を、家紋や社章に象徴させて、誇らしげに紋付羽織や背広の襟元につけて歩く“民俗学的奇習”は、日本社会で今も健在である。構成員が組織的なアイデンティティを求める場として職場を捉えている日本社会では、ブランドという概念は実に通りが良かったのである。(注4)

強い「ブランド」が企業にもたらすメリットは、はかり知れない。

まず、消費者側のロイヤルティー（愛顧）が向上することだ。具体的には、消費者に新製品や新事業を認知させ、顧客化することが非常に容易になる。また、株主には企業活動への信頼と安心を与えることにより、長期的に資本調達が容易になる利点がある。さらに取引先には安定したパートナーシップへの期待が生まれ、価格決定力の保持、新規の事業展開・事業拡張の円滑化をもたらす。それだけではなく、従業員の会社に対する忠誠心を高め、自然と社内モラルが向上する。また、社員の新規・中途採用等に当たっても、高いコスト支払うことなく、おのずと優秀な人材が集まってくるようになる。

このブランドの優位性は、大学の経営戦略にもそのまま適用できるだろう。受験生の“顧客化”を容易にし、大学のポジショニングを決定し、世間的な信用を高め、在校生には誇りを、高校生には憧れを、教職員には忠誠を醸成するのがブランドの力である。

V 追手門学院大学のこれまでのブランド戦略

さて、ここまで、人間は見ることで理解するのであるから、「見え方」が大切であること、とくに視覚が偏重される傾向にある昨今では、ブランド価値形成は、いかに見えるか、に直結していること、ブランドが大学経営においてストック的な価値をもつことを述べた。

では、脚下を照顧してみたとき、我らが追手門学院大学は、受験生から統一の取れた“人格”として、どのように映っているだろうか。誰もが知っている「顔の見える大学」になっているだろうか。ひいては、追手門ブランドといえるものを形成してきているだろうか。

追手門学院は、幼稚園から大学までを具える総合学園である。2008年には学院120周年の節目の年を迎え、現在、記念事業に向けた大掛かりな校舎の改築や、学部学科の改組計画が着々と進んでいる。関西私大の中でも、このところかなり意気軒昂に見える（のではないだろうか）。このように歴史と伝統をもち、ここにきて進取の気象にも富んでいるにもかかわらず、筆者の見るところ、追手門学院大学は社会から過小評価されているように思える。その理由は、追手門学院大学が、これまで家族的な結束に守られ、世間に自らを表現する努力を怠ってきたから

ではないだろうか。

ブランディングとは、自分たちがどういう人間集団であるかをあきらかにすることだ。立派な理念や歴史を持っていても、それが伝えたい人に正しく伝わらなければ、その価値は半減してしまう。近年の本学の積極的な広報宣伝活動は、過去の反省に立って、自らを世間に積極的にアピールしていく姿勢を示したもので、一定の評価を惜しんではならないだろう。

しかし、そうした努力にもかかわらず、追手門学院大学は、いまだ確固としたブランドイメージを形成するにはいたっていない。その理由は次の二つに集約されると筆者は考える。

まず一つ目は、ブランドは、受け手（＝高校生）の頭の中で作られるもので、送り手（追手門学院大学）の一方的なメッセージだけでは成立しない、にもかかわらず、本学は“受験生とのコミュニケーション”の努力を怠っているということ。2つ目が、意識する、しないに関わらず、ブランドイメージというものは、送り手と受け手の数限りない接点すべてによって、形作られる、にもかかわらず、本学は目に見える学院のアイコンをもっていないということである。

一つ目の、「ブランドが高校生の頭の中で作られ、大学の一方的なメッセージだけでは成立しない」とは次のようなことである。

近年の本学のブランド構築の試みは、ご多分に漏れず、教育研究の質を高め、優秀な人材を育成するというきわめて正統な、手間ひまのかかる手法に偏りすぎているように思える。たしかに、いい学生を確保するために、大学のクオリティーを向上させるべきだというのは、まっとうな考え方である。すなわち、弁護士や公認会計士を輩出したり、大企業や中央官庁に内定者を続々出したり、資格や免許の取得をサポートする大学は、いわゆる「よい大学」だろう。そして、そのような「よい大学」はブランド価値を形成し、よい学生が集まると誰もが考える。しかし、そのような実利的なセールスポイントは、少なくとも、追手門学院大学の受験を視野に入れている高校生にとって魅力的なブランド価値と映るだろうか。確かに将来のキャリアアップや就職に役立つ学校は便利かもしれないが、それだけのためなら専門学校で受験勉強をすればいいのであって、わざわざ4年間かけて大学に通うまでもない。第一、弁護士や公認会計士になれそうな偏差値の高い高校生は、追手門より関関同立を選ぶだろう。憂慮すべきことは、声高な成果主義が受験生にはかえって耳障りで、悪くすると大学の“自慢”とも受け取られかねないことだ。“自慢”とは、まさに送り手の一方的な情報の押し付けの最たるものである。

大学のブランドは、つねに実利を超えた“憧れ”であるべきだ。たとえ偏差値は粒ぞろいといえなくとも、追手門の発するカルチャーに共鳴し、追手門のカラーに憧れを抱く受験生を一人でも多く作ることが、追手門のブランド価値形成ではないだろうか。その意味で本学のブランディングは、“受験生とのコミュニケーション”という面が欠けているといわざるを得ない。

2つ目の「ブランドイメージは、送り手と受け手の数限りない接点すべてによって形作られ

る」とは次のようなことである。

昨今の若年層が、マス・メディアやコンビニの棚でよく目に触れる商品や、映像やグラフィックスに頻繁に露出するいわゆる“有名どころ”に、ブランド価値を見出すことは、本稿の冒頭でも述べたことである。そして、高校生にとって受験校選びの重要な条件の一つに、大学の知名度・認知度が挙げられるというデータも示した。つまり、昨今の高校生は、大学の“品質”や“適正”以前に、有名であるかないかの括りで大学の価値付けをし、その中から受験校を絞り込む傾向がある。そして、彼らにとって有名とは、目に見える露出度の高さと比例している。すなわち、テレビのヒットCMのように、また、コンビニの売れ筋商品のように、日常生活の中で接点が多く、感性にアピールする大学が選ばれる傾向がある。

そこで、本学のことを考えてみたい。追手門学院大学は、はたしてシンボライズされた優れたアイ・キャッチャーを有しているだろうか。その色や形や人物を見たら、たちどころに追手門をイメージするアイコンを持っているだろうか。そして、それらは高校生の生活圏に遍在しているだろうか。残念ながら、スクールカラーにしても、ロゴタイプにしても、イメージキャラクターにしても、セレブリティにしても、追手門学院大学は自らを体現するヴィジュアルを何一つ持っていないといわざるを得ない。また、スナック菓子のパッケージほどにも、目に触れる機会は少ないのである。

現代人は、普段の生活の中で、物事の気配や印象を、デスクトップ上のアイコンのような視覚イメージで把握していることが多い。個々人が、たとえば、アメリカ合衆国なら星条旗というアイコンを、日本国なら富士山というアイコンを、頭の中で映像化している。そうしたアイコンが国や民族で共有されイメージで繋がっているのが、現代の脳化社会だろう。そこには四次元的にいろんな情報が点在している。ありとあらゆる情報が相互の関係性で成り立っているのである。ブランディングというのは、いわば、そのアイコンの位置を少しずらしたり、視点を変えて見え方やポジションをよくしたりすることだ。

もちろん、追手門学院大学もスクールカラー（オウテモンスカイブルー）やセレブリティ（宮本輝氏や巽樹理氏）を持っていないわけではない。ただそれらにトータルなブランディング手続きを施していないから埋没しているのである。目立たないのである。

ブランドは内実が伴ってこそ、というのは正論だし、そのための努力を怠ってはならないが、それは地道な作業であり時間もかかる。そうこうしているうちに、受験生激減に見舞われて学院の存立が揺らいでしまっただけでは元も子もない。だから、これからは、理想とする大学のあり方をヴィジュアル化して、世間に追手門学院大学をアピールしていかなければならない。いわば、大学のお色直し、衣替え、パッケージの刷新だ。もちろん、パッケージは所詮、額縁に過ぎない。大切なのは額縁に入る絵画である。大学なら教育サービスの質こそが大事なのである。しかし、よいパッケージやフレームに納めなければどんな素晴らしいコンテンツも売れないとい

う今日的状況も、また事実なのだ。

VI 大学のアートディレクション…アートによるブランド構築

追手門学院大学に限らず、大学は一般に、これまで自らの教育サービスや研究成果を元手にブランドを構築して、それを積極的に世間にアピールする姿勢が乏しかった。企業がさまざまなCI戦略や広告戦略を駆使して、自社製品や企業そのもののブランドを管理・向上させようとするのに比べて、大学は、広告やデザインの力があまり介入してこなかった分野である。そのせいか、個々の大学の理念が明確に伝わってこないことが多い。どこも一様に社会人講座を開き、著名人を呼んでシンポジウムを開催し、夏季休業に入るとオープンキャンパスを実施する。建学の精神も、「自由」「独立」「伝統」「博愛」とお定まりの立派な文言が並ぶだけで、見分けがつかない。しかし、今後は少子化が進み、大学が余ってしまうことを考えると、大学も自らを他と差別化し、積極的にアピールしていく時代がきたことは誰の目にも明らかである。

ところで、その差別化・ブランド化は、先述のとおり、教育・研究の質の向上、学内の理念の共有化という、地道で時間のかかる手続きのみならず、大学のクールな“外観”を整えていく“模様替え戦略”を機軸に据えるべきである。そして、その“外観”を高校生にアピールし、大学の知名度を上げていくためには、緻密な“広報宣伝活動”が欠かせない。しかも、その“広報宣伝活動”は、受験情報の“告知”に留まらない、大学の“自己表現”でなければならず、大胆に、トータルに、一気呵成に行われるのが理想である。そのためには学園全体を見晴らす位置に、ブランディングデザイナー的なアートディレクターをおき、かつ、そのもとでプロジェクトチームを形成するべきだと考える。

本章では、このことを二つの事例から考えてみたい。一つは、折しも、先の教授会で発表された本学のサイン計画である。そして、もう一つは、佐藤可士和氏をアートディレクターに迎えて、大学のアートによるブランディングに先鞭をつけた明治学院大学のケースである。この二つの事例を参考にして、追手門のブランド構築が、アートディレクションによって、いかに執り行われるべきか、私見を述べてみたい。

1. 追手門学院大学のサイン計画

本学は現在、とある企画会社に業務委託して、大学創立40周年を記念した新しいロゴマークを制作中であるそうだ。また、スクールカラーや大学名標記のロゴタイプも考案中という。「学内外に（本学の）ヴィジュアルイメージを高め、イメージアップを図る。また、学生、教職員のアイデンティティーを高める」とその効果を謳っている。その志や善しとすべきだろう。

しかし、筆者はこのサイン計画が果たして期待した効果をあげられるか、疑問を抱いている。

(1) サイン計画の問題点

第一に、学内外に追手門のヴィジュアルイメージがどれほど浸透するか、疑問である。たかだかロゴマークを刷新したところで、学生も教職員もほころの位置が変わったほどにも感じないだろう。ましてや、「学生、教職員のアイデンティティを高める」ことなどできるだろうか。また、CI戦略に熱心にとりくむ大学は他にもあるから、追手門のサイン計画だけが世間の注目を浴びるとは考えにくい。すなわち、受験生が都合よく追手門のロゴマークだけをアイコンとして認識してくれるとは思えない。

第二に、追手門学院大学の有形・無形の資源の中で、何をヴィジュアルな媒体で表現したいのか、はっきりしない。大学の外観をクールに仕立てることは、粉飾や虚飾をまとうことではないのである。大学のアピールポイント——建学の精神、歴史や伝統、優れた教育・研究成果など——を、言葉の代わりに色や形にして表現することである。「ブルーは地球」で「未来に羽ばたく」学生の姿を現している、ではなんともこころもとない。

第三に、せっかく多額の広報宣伝費を費やしてロゴマークを作ったのに、有効なメディア・プランが形成されていない。教授会での情報によると、中央棟・6号館の竣工式に合わせてロゴマークをお目見えし、校舎のマークや看板、ポスターや封筒や名刺に使用するという。しかし、それだけのことにしか使わないのであれば、従来の「OGU」で十分事足りているのではないだろうか。

第四に、ロゴマークやスクールカラーのようなアイコンを、追手門学院大学に誇りも愛着も感じていない赤の他人に一任することである。アイコンという言葉は、現代ではコンピュータ用語として日常的に使うようになったが、そもそもはキリスト像や聖母像といった聖人の画像の総称(=イコン)であり、さらに原義を探ればギリシア語で“イメージ”を意味する「eikon」を語源とする。いわば、アイコンとは、見えるものを通して見えないものへと人間を導く、極めて大切なものである。そんな大学の魂とさえいえるものを、教職員や学生から見えないところで決めてしまってよいものか。もちろん、合議を重ねれば良いアイコンが生まれるとは決して思わないが、他人任せはいかかなものだろうか。

(2) サイン計画の改善にむけた私見

以上のように、40周年に向けた本学のサイン計画は問題の多いものである。それでは、アートディレクションによるブランド構築の観点から、先の課題に答えるとしたら、どんな提言が可能だろうか。

第一の課題、すなわち大学のヴィジュアルは、どうすれば世間に浸透し、知名度の向上に寄

与することができるだろうか。

コマースリズムにおけるアートディレクターの昨今の仕事は、商品の最終的な色や形に責任を持つだけではなく、設計や企画の段階から関与することが多い。すなわち、「モノ」のデザインだけではなく、「コト」のデザインにまで、アートディレクターの仕事は広がっているのである。たとえば、工業製品なら、商品ものものの色や形のデザイン、パッケージ、宣伝広告、さらに企画やプロデュースまでトータルに受け持つ。したがって、今のアートディレクターに必要とされる資質は、何よりもプレゼンテーション能力、次に調整力、3番目に造形能力であるとすらいわれる。

だから、もし大学にアートディレクターを迎え入れるのであれば、単にロゴマークやスクールカラーのデザインに留まらず、大学全体のコーディネートにも関与してもらい、高校生の目に触れるあらゆるサイン——校舎から学園グッズまで——に追手門のトータルなアイコンを遍在させる仕事を担当してもらおう。つまり、追手門学院大学全体をひとつのカラーに染め上げてもらわなければならない。

第二の課題、すなわち大学の経営資源の中の何をヴィジュアルに落としこんでくか、ということである。この作業はアートディレクション以前に、綿密な内省と調査が必要になる。ここでは、一般企業のブランド戦略や地方自治体の町おこしで活用されるブランディングの手法を下敷きにして、具体的な作業過程を考えてみたい。

作業過程には大きく2つある。一つ目は、追手門学院大学の「オリジナリティー」を徹底的に考え抜くこと、そして、二つ目に追手門ブランドの「コア・コンセプト」をまとめることだ。

「オリジナリティー」を洞察するとは、端的に言えば、自分たちとは何かを考えることである。まず、追手門は今までどうだったか、を振り返る。特に歴史の転換点で大学がどんな選択をしてきたかに大きなヒントが隠されている。さらに、自分たちが今後どうありたいか、大学の未来に対する意思を再確認する。続いて、客観的な自己分析をする。本学が世間に提供できる価値、すなわち、追手門学院大学が、高校生にアピールする情緒価値や社会・生活価値を検討する。

しかし、内省だけでは自分たちの「オリジナリティー」は把握しづらい。そこで、他者からみたブランド価値も捉えなければならない。最も基本的な方法は、高校生の声に耳を傾けることだ。追手門学院大学に、具体的にどんなイメージを持っているか、好きなところはどこか、なぜそれが好きなのかななどを答えてもらい、出てきたキーワードの連関を分析していく。また、在校生と高校生の回答の比較、追手門と競合するライバル校との比較などにより、他者から見た精確なブランド価値が明らかになる。ここまでは、内省と調整による「ブランド形成のための資産」の発掘である。

さて、追手門学院大学の「オリジナリティー」が把握できたら、次に、ブランドの「コア・

コンセプト」づくりにかかる。ここで言うことは、それまでの検討の過程で生まれてきたブランドのイメージを、分かりやすい、ひと連なりの言葉にまとめることである。ブランドを言葉にするにあたっては、ブランドの「エッセンス」と「パーソナリティー」は何になるのかを考え、決定していく。ブランドの「エッセンス」とは、ブランドが持つ価値、受験生に対する約束を、ひとことで言い表すものだ。つまり、追手門ブランドならではの特徴は何であり、そのブランドが提供できる物理的、機能的、情緒的、社会的な価値は何であるかを言葉にしたものだ。一方、ブランドの「パーソナリティー」とは、そのブランドを一人の人間にたとえたとき、どのような性格を持つかを言い表すものだ。つまり、追手門ブランドから感じられる人格的雰囲気とはどのようなものであり、そのブランドと絆を結ぶことで表現できる生き方や生活のスタイルはどのようなものであるかを言葉にする。

以上のような準備をして、最後にブランドの「コア・コンセプト」を端的に表現する言葉を探り当て、アートディレクターに提示して、色や形に落とし込んでもらう。このような手続きを踏んで、やっとヴィジュアル化されたロゴマークやスクールカラーは成立する。単なる思い付きや語呂合わせで表面的な体裁を整えただけのアイコンは、メッセージ性が乏しく世間に流布していかない。巷のCI戦略の多くが失敗に終わっているのは、アイコンにする以前の内省や調査が欠けているからである。

第三の課題、すなわち、苦勞して作り上げた大学のアイコンを、ブランド化、すなわち大学の知名度を上げていくために有効活用する方法である。

企業の宣伝部や広告代理店には、広告の目的に沿った媒体計画を練り、新聞、雑誌、テレビ、ラジオなどの媒体スペースを確保する、メディア・プランナーという仕事がある。メディア・プランナーは、特定の製品やサービスの需要をリサーチし、ターゲットを見極め、顧客となりうる消費者がもっとも目に触れる機会が多いメディアを決定し、掲載枠や時間枠を押さえる。メディア・プランナーは、テレビや雑誌、新聞、ラジオなどのマス・メディア、さらにインターネットやアウトドア・メディアなどの非マス・メディアを問わず、あらゆるメディアを一度フラットな立場におき、広告の目的に合わせて最も有効なメディアを組み合わせしていく。

追手門学院大学も従来のように看板や封筒やプロシユアーにロゴマークを置くという発想をいったんご破算にして、アートディレクターを中心にして、追手門のアイコンを巷に遍在させる方略を検討すべきである。ただ、遍在させるといっても高校生が、到底、目にしないメディアに宣伝を載せても意味がない。もしかしたら、広域をカバーするマス・メディアを使うより、ローカルなメディアを丁寧に使うほうが効果的かもしれない。たとえば、タッチポイント・アド（注5）の手法を使って、高校生が大学選びについて考えやすい時間と場所に効果的にグラフィック広告を配置したり、メディア・クリエイティブ（注6）の手法を使って、高校生が集まるエリアに環境芸術風のインスタレーションやコンセプチュアルアートまがいのイベントを

うって話題を作りマスコミに取材してもらったり、という方法もある。ともあれ、せっかくロゴマークやスクールカラーを高い経費で刷新するのだから、それを周知させるメディア戦略も斬新なものでなければならぬだろう。

第四の課題、すなわち大学の理念の結晶であるアイコンを、企画会社任せにすることについてである。

先にも書いたようにブランドは合議ではできない。C I 戦略の第一人者である中西元男氏は、その著書の中でロゴマークについて次のように述べている。

昔から総員賛成の傑作はあった例しが無い。傑作というのは、強烈な個性を持っているがゆえに傑作なのである。好きな人もいれば嫌いな人もいる。みんなが良いというもの、程々に良いということなのである。

それゆえ常務会でマークを決めるとき、「みなさんに決めていただくのは、どれが良いかを決めていただくことではなく、どなたが決めるかということを決めていただきたい」ということをあらかじめ言うておく必要がある。そういうことを言うておかないと、結局、折衷案みたいなものが通ることになってしまう。(中西1987 P67)

これはC I 戦略の要諦とでも言うべき大切な指摘であり、アートディレクションによるブランド構築にもそのまま当てはまる。追手門学院大学の様々なアイコンは、教育理念、教育内容、校風といった大学の「たたずまい」をトータルなものとして高校生に発信していくものだ。したがって、広告表現から醸しだされる雰囲気や調子、いわゆるトーン&マナーには一貫性がなければならない。一貫性を保つには、ブランディングプロジェクトのクリエイティブディレクターが複数いては都合が悪い。全体を俯瞰で見、引いて見る能力に秀でた、たった一人のアートディレクターで十分だ。競合大学との差別化や、長期間の広告投下による露出効率化を上げるためにも、独自のトーン&マナーを守ることは必須要件なのだ。

しかし、そのことは、一人のアートディレクターや企画会社に、大学のブランディングを一任しておけばいいという意味ではない。アートディレクターは、追手門の教育理念、教育内容、校風をよく理解し、それを色や形に落とし込む。彼(女)が作り上げるフォントの選び方、色の使い方、基本的な形は堅持されなければならない根幹だ。しかしそれは、複数の人間が共有できるルール、フォーマット、プラットフォームであるべきで、ブランドが定着したら、根幹は不変にしたまま果敢にカスタマイズしていけるものでなければならない。すなわちアートディレクターが作り上げたブランドの核は断固失わず、さまざまなバリエーションをつけていく。敷衍すれば、アートディレクターの仕事とは、大学のコンテンツに対して全面的責任を持つのではなく、“入れ物”にのみ責任を持つのである。だから、先述したように、卓抜な才能のアートディレクターの下には、大学の教職員や学生で構成するプロジェクトチームがあって、“入れ物”に入れるコンテンツを維持・管理していかなければならぬと考える。そうでなければ、

ロゴマークもスクールカラーも組織に根ざした力を発揮しない。ひいては高校生にアピールする強いブランドに育っていかないのである。

2 明治学院大学のアートディレクション

アートディレクションによる大学ブランディングには先例がある。それは東京・白金にある明治学院大学である。明治学院大学は、デザイナーの佐藤可士和氏をアートディレクターに招き、全学を挙げたアートによる大学ブランド構築を推し進めている。ここでは、その活動を紹介するとともに、いくつか問題点も指摘しようと思う。

(1) 明治学院大学のアートディレクションの取組み

明治学院大学のブランディング・プロジェクトは、大塩武学長の肝煎りで2004年10月にスタートした。もともとは当大学の卒業生であり、雑誌「広告批評」の編集長だった天野祐吉氏が、佐藤可士和氏を大塩学長に紹介したことに端を発している。大学の未来に強い危惧を抱いていた大塩学長は、これからの大学は偏差値だけではなく、理念や学校の特徴で選ばれるようにならなければ生き残れない、と感じていた。そこで学院の創設者・J.C.ヘボンの信念であり、大学の教育理念でもある“Do for others (他者への貢献)”を色や形で表現して、世間にアピールしていくことはできないか、今まで必ずしも的確に発信できていなかった教育理念・教育内容・校風といった明治学院大学の「たたずまい」を、高校生に発信していくことはできないか、と考えた。そして白羽の矢が立てられたのが、当代きっての売れっ子アートディレクター・佐藤可士和氏だった。

佐藤可士和氏といえば、日産自動車の「インテグラ」や本田技研工業の「ステップワゴン」のCM、最近では麒麟の「極生」のパッケージデザインや、KDDIの携帯電話のプロダクツデザイン、NHK教育「英語であそぼ」のアートディレクションなど、その多彩な才能の開花は目を眩らせるものがある。

その佐藤氏は、明治学院大学のイメージをつかむために、学長と何度も協議を重ね、キャンパスで学生と直接話す機会も設け、数ヵ月後に、新しいロゴとスクールカラーを作り上げた。05年の入学シーズンには、さっそく学生証や学生手帳が新調された。加えて新しいロゴを活用したグッズが続々登場し、野球やアメフトチームなどのユニフォームも鮮やかに一新した。2006年度からは、より社会に向けてコミュニケーションしていく段階に入りつつある。4月には大学がOBで組織する「校友会」を立ち上げ、そのロゴやリーフレットのデザインを手がけ、履修要項やWEBなど、細かいフェーズを積み上げる作業が進行中だ。夏には佐藤可士和氏の仕事を紹介する展示会も行われた。

(2) 明治学院大学のアートディレクションの問題点

2006年7月29日、筆者は、上記の明治学院大学の展示会「The Power of Art Direction」を見学に行った。この展示会の目的を、学長室長は「佐藤可士和氏と大学の構成員たる教職員各位および学生諸君との結びつきを深め、アイデンティティの確立に貢献する」と述べている。会場は白金キャンパスのパレットゾーン2階だった。展示会場には、佐藤可士和氏が手がけた作品（グラフィックデザイン、パッケージデザイン、商品開発、書籍装丁、プロダクツデザインなど）が、12台のアクリルケースに配置され、大型テレビモニターで、映像（NHK「プロフェッショナルの仕事」やCM作品集）がエンドレスで流され、ポスターなどのグラフィックがパネルに貼られていた。これらの作品と同時に、明治学院大学や富士幼稚園のアートディレクションに使われた学園グッズやロゴタイプのデザインも展示されていた。

率直な感想を述べよう。展示会場に並べられた一つ一つの作品は、さすが当代随一のアートディレクターの作品だけに、卓抜な冴えに満ちたものであった。しかし、この学内展示の趣旨はいったい何処にあったのだろうか。というのも、この展示会は佐藤氏の業績を時系列で見渡すには適しているが、あえて明治学院大学の中で行う意味が伝わってこないからだ。すなわち佐藤氏のクリエイティヴとしての力量はよくわかって、明治学院大学のブランディングに、佐藤氏のアートディレクションがどのような効果（Power）を及ぼしたのかはまったくわからない。明治学院大学の学内でやるからには、佐藤氏のアートディレクションが、在学生や教職員の心象にどう働きかけ、また、受験生や父兄が明治学院大学に抱くイメージをどう変更し、教育活動や研究活動にどんな刺激をもたらし、ひいては受験生の増加にどれほどのプラス効果を生み出したのかを、具体的に示さなければならないだろう。

邪推すれば、佐藤氏の仕事は、佐藤氏本人と学長はじめ広報関係者の一部の自己満足に終わっていないか。学生や多くの教職員にとっては、アートディレクションによるブランディングの動きは、自分たちとは没交渉なことで、レモンイエローの新しいロゴタイプにも、さまざまな学園グッズにも、関心が薄いのではないだろうか。実際、購買部に陳列されているレモンイエローのグッズの数々は、会場で展示されている同じ商品とは思えないほど、精彩を欠いているように見えた。果たして、明治学院大学の学生は、佐藤可士和氏のデザインした商品を誇らしげに使っているのだろうか。

聞けば、この佐藤氏を絡めた大学のブランディング・プロジェクトは、今年で3年目に入るそうだ。しかし、メディアへの露出度は高いとはいえないし、そればかりか、学内にも思うように浸透していないのではないかと思えた。今回の展示会の、どことなく“独りよがり”な雰囲気は、大学全体のトータルなブランド形成の試みが破綻していることを、図らずも露呈しているような印象をもった。

VII お わ り に

最後に、追手門学院大学が、自らのアイコンを確立し、知名度を上げ、受験生に選ばれる大学になるために、どのようにアートによるブランド構築を進めていったらよいか、私見をまとめておきたい。

1. 追手門学院大学に受験生を集めるためには、大学がブランド価値を高め、知名度を向上させる未来志向のブランディングが重要である。
2. 追手門学院大学のブランド構築のためには、「理念の共有化」や「教育・研究の向上」もさることながら、目に見える大学の“外観”を整えて、追手門のアイコンとでも言うべき視覚イメージを確立するべきである。
3. そのためには、追手門の歴史や伝統や校風といった大学の“たたずまい”を色や形に落としこんでいける優秀なアートディレクターを本学に招聘し、そのもとで教職員や学生からなるプロジェクトチームを形成することが必要だ。
4. アートディレクターを中心にして作り上げた追手門学院大学のアイコン＝ブランドイメージを遍く行き渡らせるために、受験情報の告知を脱却した、斬新な広報宣伝活動計画を策定しなければならない。

参 考 文 献 (五十音順)

1. 会田誠他 (2005年)「アートの仕事」平凡社
2. 佐藤可士和 (2001年)「佐藤可士和の仕事と周辺」六曜社
3. 祖父江慎他 (2003年)「グラフィックデザイナーの仕事」平凡社
4. 長沢伸也・岩谷昌樹編 (2003年)「デザインマネジメント入門」京都新聞出版センター
5. 中西元男 (1987年)「個業化の時代」徳間書店
6. 原研哉 (2003年)「デザインのデザイン」岩波書店
7. 村上隆編 (2005年)「リトルボーイ」ジャパン・ソサエティー

注 釈

- 注1 本稿では大学受験を控えている若年層を「高校生」という名称で代表させている。したがって、「高校生」というときには、いわゆる、浪人生等も含めている。
- 注2 4番目以下に挙がる要素では、国立大は「研究業績」が筆頭に挙がるのに対し、公立大、私立大、短大では「就職率」が筆頭となり、国立大とそれ以外の大学では、意識している要素の違いが明確化した。全般的に国公立は「研究業績」「社会貢献」など社会還元に関する要素が上位に挙がっているのに対し、私立大・短大は「就職率」「資格取得」など在校生の実益に関する要素が上位に挙がっている。
- 注3 船井総合研究所の調査では、「取組みはどのような構成員で行われていますか」という設問に対して、学長 (43.2%)、理事 (13.6%)、理事長 (9.1%)、室長 (8.0%) となっている。
- 注4 しかし、筆者の見るところ、日本人は「信用」や「愛顧」の末に、期せずして形成されたブランド

についてはすんなり理解しても、意図的にブランドを構築する昨今の“ブランディング”という概念には、長らく馴染めなかったのではないだろうか。ところが、バブル経済崩壊後、宣伝広告費をフロー的に使うのではなく、ストック的、つまり累積効果を生むように使うべきだという考え方が強まり、どの企業も販売促進用の一過性の広告とは別に、長期的な視野で企業や製品の“顔”を築き上げるような広報戦略を組み、恒常的に一定の予算を設定するようになった。

- 注5 タッチポイント・アド…ある商品やそのカテゴリーについて考えやすい瞬間の、時間と場所を絞り込むという広告手法。
- 注6 メディア・クリエイティブ…新しいメディアの開発や、既存メディアの新しい使い方を考える広告業界の動き。街のゴミ箱にトレードマークのスワッシュが入ったボードをつけバスケットゴールに見立てた「ナイキ」の広告や、電車の窓ガラスの結露に手書きしたような「クノールカップスープ」の広告が代表例。