

選ばれる大学とは

～外から見た地方国立大学の個性とは～

2020年9月25日

リクルート進学総研所長

リクルート「カレッジマネジメント」編集長

小林 浩



＜略歴＞

小林 浩

リクルート進学総研 所長

リクルート「カレッジマネジメント」編集長

株式会社リクルート入社後、グループ統括業務を担当、「ケイコとマナブ」企画業務を経て、大学・専門学校の学生募集広報などを担当。経済同友会に出向し、教育政策提言の策定にかかわる。その後、経営企画室、コーポレートコミュニケーション室、会長秘書、特別顧問政策秘書、進学カンパニー・ソリューション推進室長などを経て2007年より現職。

文部科学省「熟議に基づく政策形成の在り方に関する懇談会」委員（2009年～2011年）

文部科学省「大学ポートレート（仮称）準備委員会」委員（2012年～2014年）

文部科学省中央教育審議会高大接続特別部会臨時委員（2012年～2014年）

文部科学省中央教育審議会大学分科会大学教育部会短期大学ワーキンググループ臨時委員
（2013年～2014年）

文部科学省高大接続システム改革会議委員（2015年～2016）

文部科学省中央教育審議会初等中等教育分科会専門委員（2016年～2017年）

文部科学省「これからの専修学校教育の振興のあり方検討会議」委員（2016年～2017年）

文部科学省中央教育審議会大学分科会教学マネジメント特別委員会委員（2018年～2020年）

文部科学省中央教育審議会大学分科会質保証システム部会委員（2020～）

大学基準協会 広報委員、大学評価委員会委員

日本高等教育評価機構 広報委員、大学評価判定委員会委員

大学の外から見た大学の状況

A horizontal bar with a smooth rainbow gradient, transitioning from red on the left to blue on the right.

～なぜ、大学がブランド戦略に取り組むのか～



**2008年より
受験生(高校3年生の4月時点)
目線で
各大学の「知名度」「志願度」
「様々なイメージ」を調査**



**大学が発信している様々なメッ
セージは届いているか
認識ギャップ等を定量的に検証**

- ・ 差異性「明らかに他と異なる」（差別化）
- ・ 統一性「特有の“世界”を構築している」

『独自性』に基づくことが重要
あの〇〇な～大学」
(世代によってイメージは異なる)

ブランドとは単なるシンボルマークやキャッチフレーズではなく、顧客が頭の中に連想する価値や世界観の総和”（イメージ）

※「自分たちがどう思うか」ではなく、「自分たちがどう見られているか」

モノやサービスの提供や広報など、あらゆる法人の活動全般
（事実・経験）によって顧客に認識される（価値の浸透）

全ての接点

- ◆学部学科
- ◆教育・研究
- ◆学生支援
- ◆学生・卒業生
- ◆広報
- ◆

口コミ etc.

「ならでは」の提供価値＝約束（期待）を積み重ねることによって、時間をかけて信頼が構築される。

	1990年	2019年	90年比
18歳人口	2 0 1 万人	1 1 8 万人	4割減
大学数	5 0 7 校	7 8 6 校	約1.5倍
公立大学数	3 9 校	9 3 校	約2.4倍
大学(学部)進学率 (高等教育進学率)	大学 2 4 . 6 % 短大 1 1 . 7 % 専修学校 1 6 . 0 % (5 3 . 7 %)	大学 5 3 . 7 % 短大 4 . 4 % 専修学校 2 3 . 6 % (8 2 . 6 %)	大学進学率 約 2 倍
学士の学位に付記する専攻分野名称の数※	2 9 種類	7 0 0 種類以上 ※うち約6割が一大学のための独自名称	約 2 4 倍
私立大学定員割れ	-----	33.0%(短大76.8%) (学生募集停止の大学も)	経営戦略 が重要に

※2014.7日本学術会議「学士の学位に付記する専攻分野の名称の在り方について」より



学部名から中身がわからない

学修成果が見えづらい

偏差値が信頼できない

情報公開が進まない

疑問

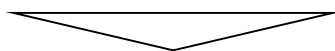
- ・どの学部で何を学んでいるのか
- ・大学卒業時にいったい何が身についているのか
- ・自ら考え、主体的に行動できる人材への枯渇感（指示待ち社員の増加）
- ・グローバル化が進む中で、日本の大学対応できているのか
- ・地方の大学はなくなってしまうのか

高等教育の量的拡大が進む中で、大学教育の質は担保・保証されているのか

大学名を隠すとどここの大学だかわからない

(2008年5月号 大学評価・学位授与機構川口先生のコメント)

では、進学しようとする高校生や保護者、高校教員には違いがわかるのだろうか？



特に最近の学部・学科名称は何がなんだかわからない。

大学の特徴もわからない。

だから、結局歴史のある、ブランド力のある大学を薦めてしまう。

(都立高校A先生)

独自性(魅力)は
何か？

相手にわかり易く
伝えているか？

しかし、一朝一夕ではイメージは変わらない。
イメージギャップをコミュニケーションで解決するのが広報活動

志願度向上のポイント

大学改革



高校生に向けた広報戦略

<志願度が上昇している大学のポイント>

- ①大学統合、学部・学科新設、キャンパス移転等の改革の実践
- ②短期ではなく、中長期的な改革の推進、広報戦略の実践
- ③入学だけでなく、卒業後の進路を見据えた選択をする傾向が顕著に

単なる広報・広告ではなく
教育や研究、人材育成のメッセージとの連動が重要

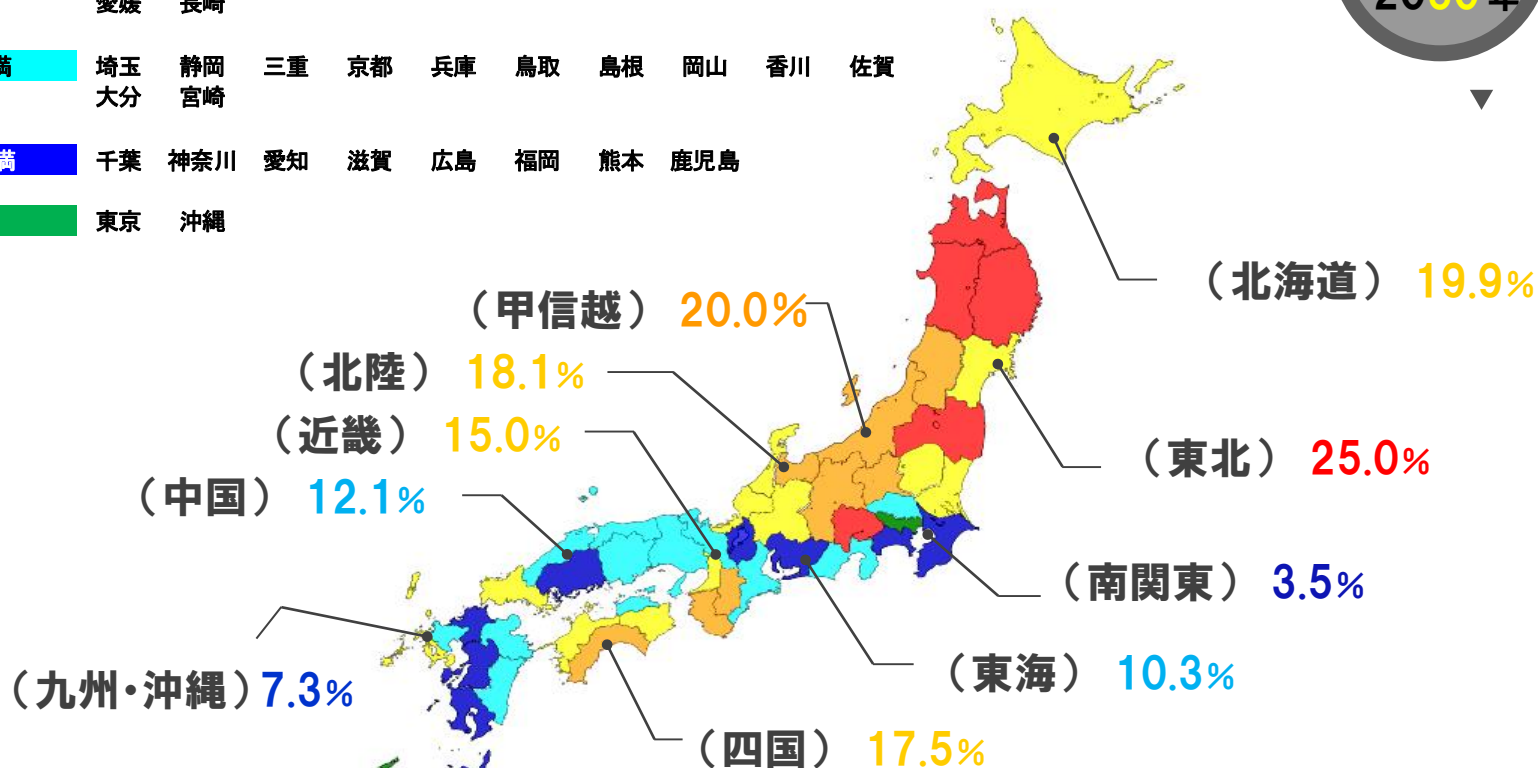
大学の外から見た地方国立大学



全国平均減少率 12.0%

16万人減少

▲25%以上	青森	岩手	秋田	福島	山梨						
▲20%以上 25%未満	山形	群馬	新潟	長野	富山	奈良	和歌山	高知			
▲15%以上 20%未満	北海道 愛媛	宮城 長崎	茨城	栃木	石川	福井	岐阜	大阪	山口	徳島	
▲10%以上 15%未満	埼玉 大分	静岡 宮崎	三重	京都	兵庫	鳥取	島根	岡山	香川	佐賀	
▲0%以上 10%未満	千葉	神奈川	愛知	滋賀	広島	福岡	熊本	鹿児島			
▲0%以下(増加)	東京	沖縄									



**大学進学率50%とすると、大学進学者8万人減
⇒定員500人規模の中堅大学が160校減の可能性も**

グローバル化を 牽引する大学

<スーパーグローバル大学創成支援(SGU)>

・トップ型 13校

⇒世界100位を目指す力のある、世界レベルの教育研究を行う大学

・グローバル化牽引型 24校

⇒日本社会のグローバル化を牽引する大学

地域に貢献 する大学

<地(知)の拠点大学による

地方創生推進事業(COC+)>

地方公共団体や企業等と協働して、学生の就職先の創出、地域が求める人材を養成する大学の取組を支援

42件 256校

主として専門分野 に特化した個性あ る大学

第3期中期計画における国立大学の3つの重点支援枠と改組

●28年度「国立大運営費交付金」における“3つの重点支援枠”

(表1)

【重点支援①】

主として、地域に貢献する取組とともに、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で世界・全国的な教育研究を推進する取組を中核とする国立大を支援。

北海道教育大
室蘭工業大
小樽商科大
帯広畜産大
旭川医科大
北見工業大
弘前大
岩手大
宮城教育大
秋田大
山形大
福島大
茨城大
宇都宮大
群馬大
埼玉大
横浜国立大
新潟大
長岡技術科学大
上越教育大
富山大
福井大
山梨大
信州大
岐阜大
静岡大
浜松医科大
愛知教育大

名古屋工業大
豊橋技術科学大
三重大
滋賀大
滋賀医科大
京都教育大
京都工芸繊維大
大阪教育大
兵庫教育大
奈良教育大
和歌山大
鳥取大
島根大
山口大
徳島大
鳴門教育大
香川大
愛媛大
高知大
福岡教育大
佐賀大
長崎大
熊本大
大分大
宮崎大
鹿児島大
琉球大

55大学

【重点支援②】

主として、専門分野の特性に配慮しつつ、強み・特色のある分野で地域というより世界・全国的な教育研究を推進する取組を中核とする国立大を支援。

筑波技術大
東京医科歯科大
東京外国語大
東京芸大
東京芸術大
東京海洋大
お茶の水女子大
電気通信大
奈良女子大
九州工業大
鹿屋体育大
政策研究大学院大
総合研究大学院大
北陸先端科学技術大学院大
奈良先端科学技術大学院大

15大学

【重点支援③】

主として、卓越した成果を創出している海外大学と伍して、全学的に卓越した教育研究、社会実装を推進する取組を中核とする国立大を支援。

北海道大
東北大
筑波大
千葉大
東京大
東京農工大
東京工業大
一橋大
金沢大
名古屋大
京大
大阪大
神戸大
岡山大
広島大
九州大

16大学

国立の多くが地域に貢献する大学に
(55/86大学が選択)

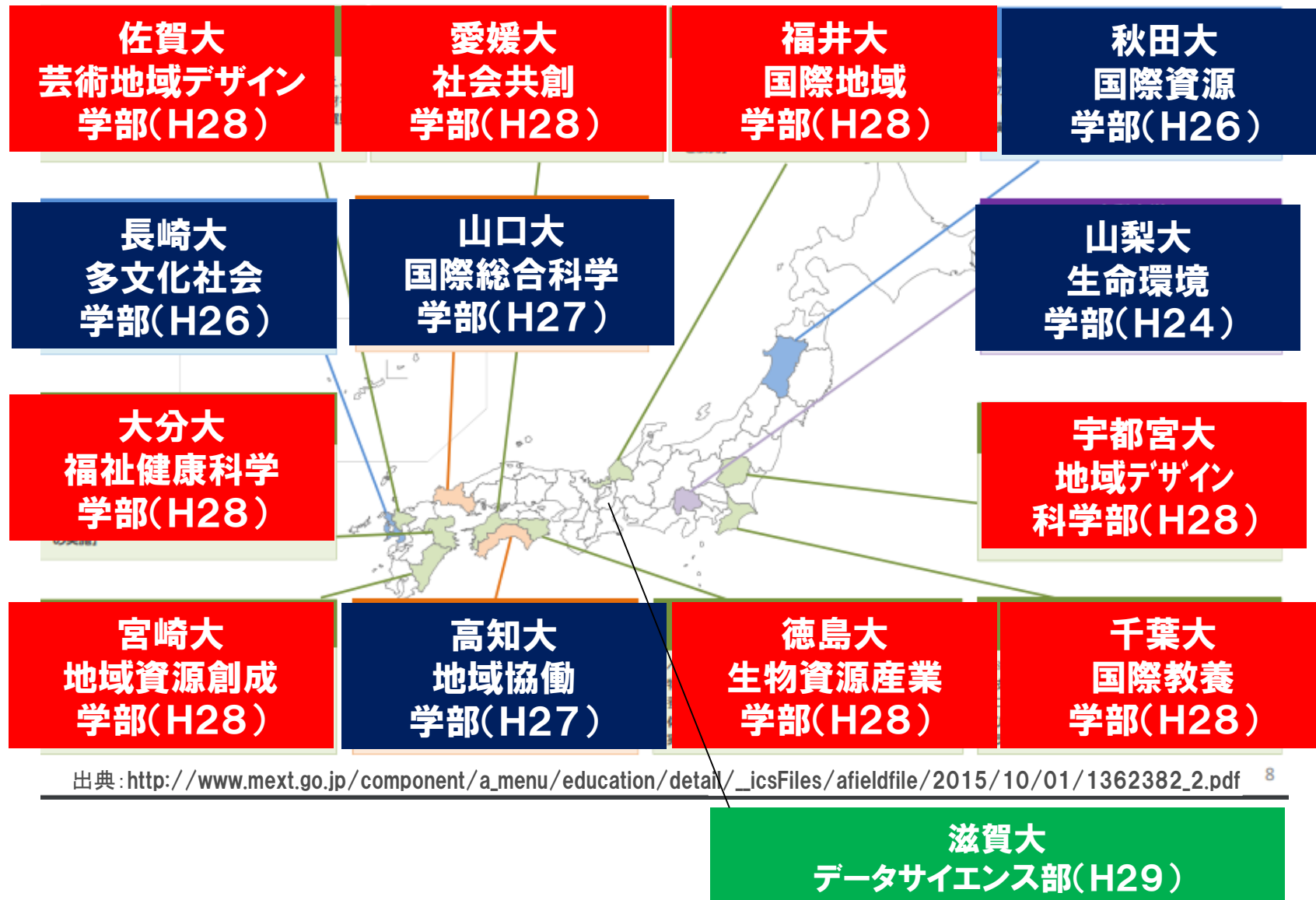
増加する公立大学との違いは
どこにあるのか？

COC+の検証はできているのか

文科省「28年度概算要求：
高等教育局主要事項」資料
(27年8月)より

国立大学における組織再編について

◆国立大学における特色ある学部等設置の状況（主なもの）



出典: http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2015/10/01/1362382_2.pdf

選ばれる地方国立大学に なるためには

A horizontal bar with a smooth rainbow gradient, transitioning from red on the left to blue on the right.

～本学ならではの価値の確立と浸透～

<1990年代後半まで>

- ・ 18歳人口増加（マーケット拡大）
- ・ 強い規制
- ・ 多くの大学が安定経営（基本金の積み増し）
- ・ 経営不在でもOK（企業では株式持ち合い）
- ・ 教授会による「運営」

<2000年代後半以降>

- ・ 18歳人口減少（マーケットの縮小：構造問題）
- ・ 規制緩和
- ・ 競争環境での淘汰
- ・ 本当の意味での経営の必要性
- ・ 理事会・経営協議会による「経営」へ

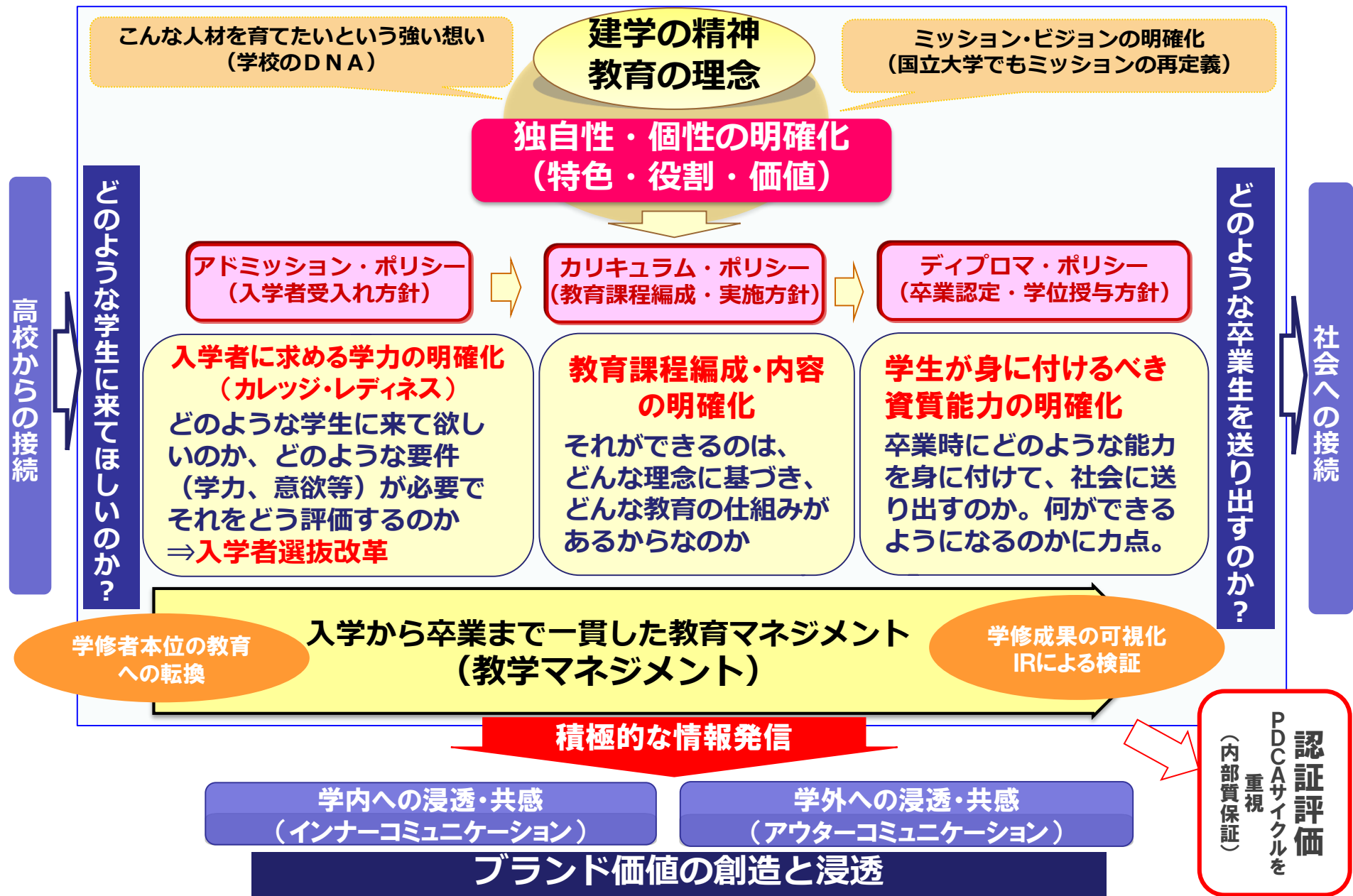


人口ボーナス期の大学経営
≒高度成長期の企業経営

成熟マーケットにおける差別化と
スピードが経営に求められている

- ・ 企業から人材を招聘（理事、財務、広報etc）
- ・ 企業的な経営メソッド（ガバナンス強化、USR、情報公開etc.）
- ・ 収入源の多様化（授業料、寄附、外部資金、収益事業）とともに、予算のリストラ
- ・ 予算の選択と集中（経費の6割を占める人件費の縮減と戦略予算の捻出）
- ・ M&Aやアライアンスによる勝ち残り（強者連合）と生き残り
- ・ マーケティングや広報機能の強化（差別化・ブランド力強化戦略）
- ・ グローバル化への取り組み

重要なのは、本学の価値（Value）の明確化と社会への浸透





アウターコミュニケーション (目に見える価値)

学外向け

- ・ロゴ
- ・スローガン
- ・学部、学科、キャンパス
- ・入試方法
- ・卒業生、在校生（成果物）
- ・広報活動（広告、学生募集、高校訪問・・・）
- ・地域貢献活動 など

インナーコミュニケーション (見えない価値)

学内向け

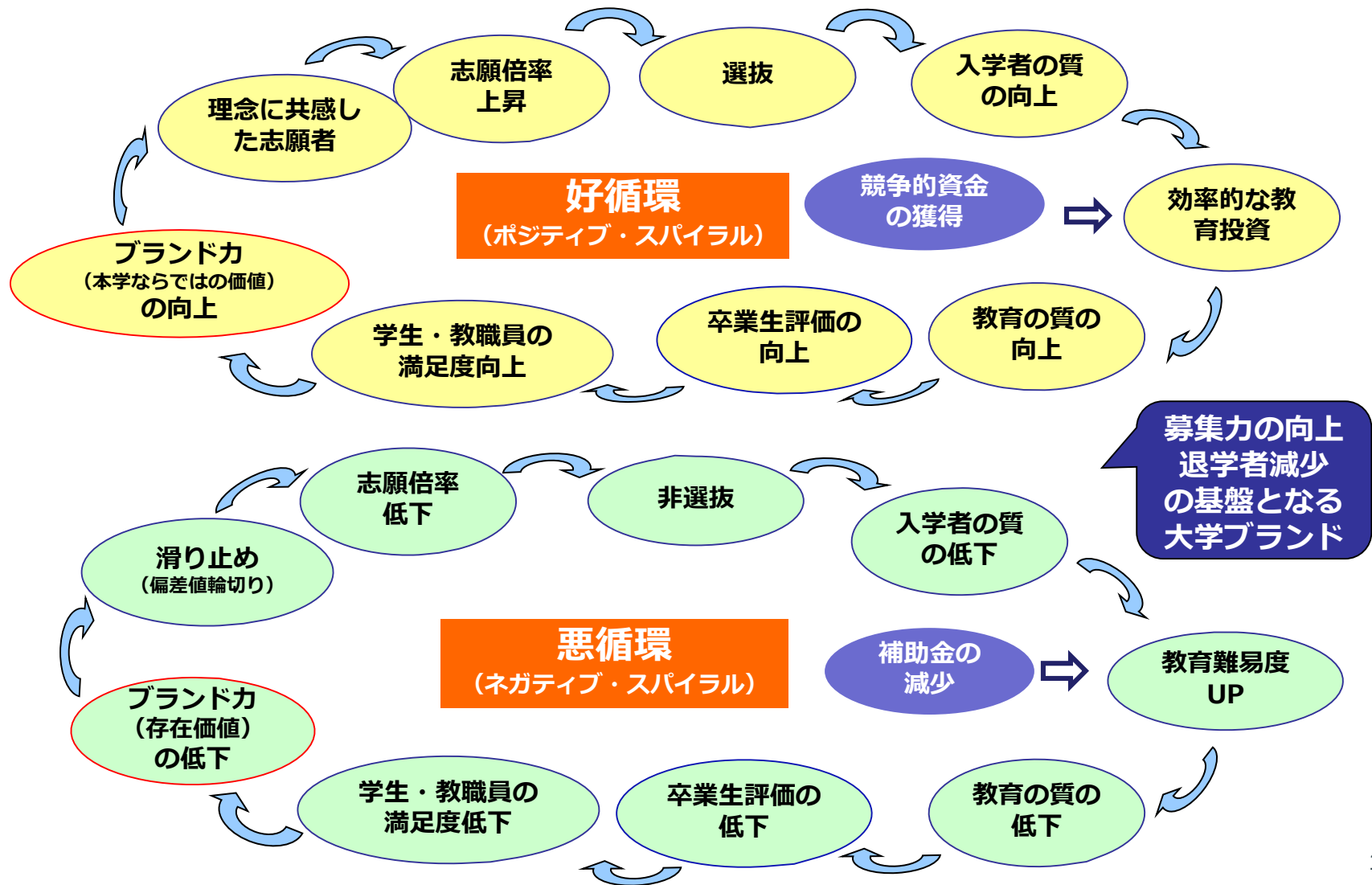
- ・建学の理念、教育の理念
- ・グランドデザイン
- ・目標、計画
- ・募集方針、教育方針、人材輩出（キャリア支援）方針
- ・組織設計
- ・教員、職員、在校生の共感（一体感）
- ・愛校心、ロイヤリティ
- ・教職員のモラル、モチベーション など

特に国立大学はインナー
コミュニケーションが苦手では？

大学の魅力や方向性を
共通言語化できているか？

上手いかわからないのは、他の誰か
のせいになっていないか？

大切なのは、大学教育とメッセージの一貫性（ファクトに基づくことが重要）



重要なのは、「本学ならではの価値 (存在価値)」の確立と浸透

1. 大学の存在価値（本学ならではの価値）は明確か

- ◆各地方国立大学における競合優位な独自性は何か？（価値・個性・特徴）
⇒公立大学との違い、学費が安いからではない選択、教育・研究の強みと特長
- ◆本学ならではの存在価値の明確化
⇒学内で本学の価値は共通言語化されているか（インナーコミュニケーション）
- ◆社会および受験生に対するメッセージは明確になっているか
⇒学外への発信力、「伝える」と「伝わる」は異なる（アウターコミュニケーション）

2. 教育・研究・人材育成に関する地域との連携は十分か

- ◆入学時だけではなく、卒業後の活躍イメージできる大学創り
⇒COCの検証を。偏差値による序列化、グルーピングからの脱却
- ◆産・官・金と連携し、その地域における産業クラスターの形成
⇒ex)日本版シリコンバレーやピッツバーグ大学メディカル・センター
⇒「地域連携プラットフォーム」の活用も

地域における新たな産業クラスターの形成
産・官・学・金の連携推進

社会

(企業) (団体) (地域)

本学は、
こんな人材を育成している！
という「ならではの価値」の浸透
(相手に伝わらなければ意味がない)

1分で語れる
ストーリーに！

大学入試改革による
高大接続の改善
メッセージの発信

ギャップ

学修成果

大学
短大

建学の精神

教育の理念

アドミッション
ポリシー

カリキュラム
ポリシー

ディプロマ
ポリシー

ギャップ

学修成果

高校
(高校生)

- ・多様な学習活動・学習成果の評価
- ・学習指導要領の見直し
- ・主体的・協働的な学びの推進
- ・学校教員の資質・能力の向上

学校の個性、学部名から
学ぶ内容がわからな
(年8万人が大学中退)

その地域ならではの価値や
地方創生を担う人材を
本気で育成していく
プレーヤーは誰か

国立大学への要望を
把握できているか

そもそも大学改革の
スピード遅過ぎるのでは

学費が安い・家から通え
る以外の価値は何か

将来の自分の姿
を描けるか