

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

築地 達郎 藤井 彰二
(龍谷大学) (龍谷大学)

はじめに

龍谷大学（本部・京都市、以下「龍大」）は2010年度、大がかりな大学ブランディングプロジェクトに乗り出した。大規模大学における統合的なブランディング活動としては、2004年に始まった明治学院大学の事例が著名であるが、本報告事例はこれに匹敵する規模と内容を持っている。

筆者らは龍大教職員としてこのブランディング活動に直接間接に関わった。本稿では、この間に行った参与観察と龍大から提供された調査資料を踏まえてプロジェクトの経緯とその背景を報告する。それを基に、私立大学の教学と経営の根幹をなす「建学の精神」を再確認するプロセスと照らし合わせながら、日本における大学ブランディングのあり方を考えることとした。

1. 龍谷大学のブランディング活動

1-1. 龍谷大学の概要と歴史

龍谷大学は日本仏教最大の宗派である浄土真宗本願寺派（本山・西本願寺）が母体となった、仏教系私立総合大学である。京都と滋賀に3つのキャンパスを展開し、学生数約2万人、文系理系の計8学部・1短期大学部・9研究科・1専門職大学院を擁する¹⁾。2015年度には新たに9つ目の学部として農学部を設置することになっている。

江戸時代初期（1639年）、僧侶養成と仏教に関する研究を目的とする高等教育機関として西本願寺境内に開設された。以来4世紀近くにわたり、幕府からの干渉や幕末の戦乱、明治維新後の廃仏毀釈の嵐などに耐えながら、教学の火を一度も絶やすことなく存続してきた²⁾。このような歴史の長さや深さは龍大にとってかけがえのない財産であるし、仏教系であることと相俟って学内外からの印象を形成する大きな要素となってきた。

一方、戦後急激に進められた総合大学化への道のりを振り返ると、上に述べたような歴史的・伝統的なイメージとは異なる相貌が見えてくる。

龍大が総合大学化への一歩を踏み出したのは1960年だった。西本願寺隣接地の伝統的なキャンパス（大宮学舎）に続く第2キャンパスとして京都市南部（伏見区）に「深草学舎」を開設。翌61年に初めての社会科学系学部である経済学部を設置した。続いて66年経営学部、68年法学部と矢継ぎ早に新学部を開設した。

創立350周年を契機として、80年代末からは再び拡大路線に入る。表1に示すように第3キャンパスの開設、5つの新学部設置（予定を含む）と、少子化が進展する中でも一貫して拡大・多様化基調を維持してきた。この間、89年には仏教系大学で初めての理系学部として理工学部が設け

表1 龍谷大学の総合大学化の沿革

1949	新制大学として認可、文学部設置
1950	短期大学部設置
1960	深草学舎（第2キャンパス）開設
1961	経済学部設置
1966	経営学部設置
1967	本部機能を深草学舎に移転
1968	法学部設置
1989	瀬田学舎（第3キャンパス）開設 理工学部・社会学部設置
1996	国際文化学部設置
2011	政策学部設置
2015	農学部設置予定

られ、名実ともに総合大学化を果たした。

このように、長い歴史の中からこの 50 数年を切り出してみれば、「新興総合大学としての龍大」の姿が鮮明になってくる。そしてそれは、数百年にわたって形成されてきた大学ブランドをいかに維持しつつ発展させていくかという課題を抱えながら進んだ半世紀でもあった。

1-2. ブランディング活動開始の背景

龍谷大学は 2010 年から始まった「第 5 次長期計画」（5 長、2019 年までの 10 ヶ年）において広報力の強化とブランドの確立を主要課題の一つに掲げた。

5 長は大学広報の目的を次のように整理した。

厳しい大学淘汰の時代を迎え、（中略）多くの人に大学の活動内容を理解してもらい、社会から支持される存在にならなければならない。（5 長広報媒体「龍谷 2020」, 2009, pp.19）

「大学淘汰の時代」が来たという外部環境の変化に対し、「多くの人の理解」「社会からの支持」という外的な尺度によっても評価されるような改革を進める必要性を明確に打ち出している。そして、広報活動をそのための主要な活動として位置づけ、「広報基盤強化と情報発信強化」と「ブランディング」を大きく二本柱に据えて、重点的に取り組むことにした。

1-3. ブランディング活動のプロセス

（1）ブランディング活動の目的の確認

ブランディング活動の開始に当たっては、まずその目的の確認と関係者間の共有が重要である。

龍大のブランディング活動には 2 つの目的が掲げられた。第 1 に学外に向けて「社会からの期待感を高めるとともにイメージの刷新を図る」こと。第 2 に「学内における改革の実行を後押しする」こと、であった（藤井, 2013）。

（2）パートナーの選定と展開フェーズの設定

具体的な取り組みを開始するにあたり、専門的な知識を持つコンサルティング会社を起用することとした。複数社との交渉の結果、英系のブランドコンサルティング世界的大手、Interbrand 社の日本法人、インターブランドジャパンがパートナーとして選ばれた。

同社にとって、大学のブランディングに本格的に関与するのは龍大の事例が初めてだった。大学関連ではそれまでに早稲田大学大学院法務研究科（法科大学院）の配布物（ブローシャー）や Web サイトの制作に関与した事例があったが、多様で複雑な組織を持つ総合大学の総体をブランディングする活動への関与実績はなかった。龍大、インターブランド社の双方が協業しながら手探りで大学ブランディングの手法を編み出していくことになった。

インターブランド社の提案に基づき、ブランディング活動全体を次の 4 つのフェーズに分けて展開することになった。

第 1 フェーズは「調査・分析」、第 2 フェーズ「ブランドコンセプトの策定」、第 3 フェーズ「ブランドの要素開発（ロゴマークとスローガン）」、第 4 フェーズ「浸透活動の推進」、である。

（3）調査・分析からブランドコンセプト策定へ

第 1 フェーズの調査は 2011 年 2 月に着手した。

調査に当たっては、まず大学執行部メンバーなど 18 名に対する学内キーパーソンインタビューが行われた。続いて上のキーパーソンインタビューから導き出された仮説をベースとして、定量的な調査を行った。在学生・教職員・卒業生からのランダム抽出、また他大学生や高校生、企業の採用担当者などについてはインターブランド社が保有するパネルからのランダム抽出によって、インターネット調査を行った。調査総数は約

3300人である。

定量調査によって明らかになった、龍大のイメージの特徴は次のとおりであった。

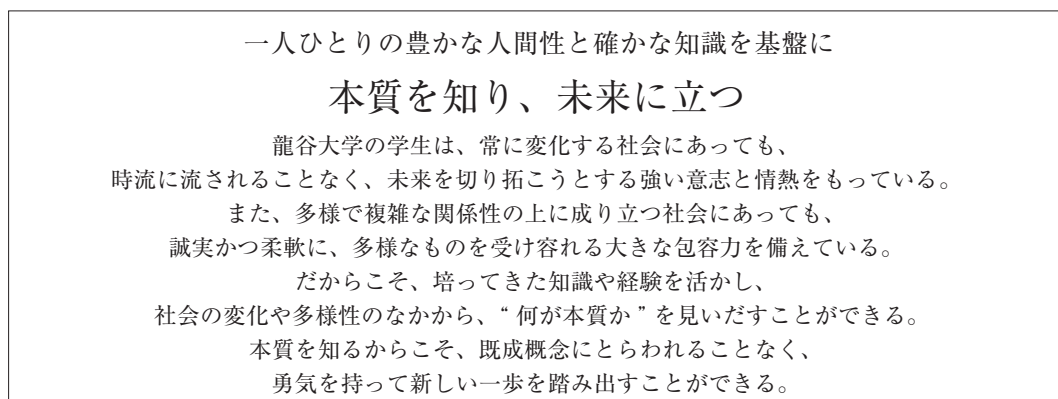
- ① 学内外ともに「仏教系」「京都を本拠とする」という外形的事実に即した認識に留まっている。さらに「伝統・歴史」といった特性についても学外層ではあまり認識されていない。
- ② 想起量は異なるものの、「伝統・歴史」「まじめ」「穏やか」「地味な」といったイメージが学内外ともに強い。とくに、「地味」については教職員の中で顕著に高い。
- ③ 「伝統的」「まじめ」といった特徴が、高校3年生層や他大学生などにとっては「理想の大学像」として受けとめられていない。

一方、「龍谷大学に求められているイメージ」を分析すると、仏教系大学に対して求められる全人的な教育の場としては一定のイメージを獲得できていること、その一方で、国際化や教学内容の強化といった教育機関としての定常的な取り組みについては十分にイメージを喚起できていないことが明確になった。

定量調査に当たっては関西主要大学に対するイメージ調査も併せて行い、龍大のブランドポジションを検討した。

こうした調査結果を踏まえて、11年6月に広報担当副学長をトップとするプロジェクトチームが部局長会の下に組成された。担当理事数名と関係部局の職員数名、学内学識経験者数名が参加し、「ブランドコンセプト」の策定に当たった。

図1 龍谷大学のブランディング活動の第2フェーズで策定した「ブランドコンセプト」



ブランドコンセプトはこのまま学内外に向けて発信するためのものではない。これらの言葉はロゴマークなどの各種デザインワークやキャッチフレーズが策定される基礎となるものである。

インターブランド社からは、ブランドイメージが包含すべき要件が提示された。

- ① 推し進めるべき具体的な活動をドライブさせる言葉
- ② 建学の精神とそれに基づいて大学で育まれる力を表現する言葉
- ③ 大学内部の誇りや共感を想起させる言葉

——の3点である。

これを踏まえて議論を続けた結果、図1のブランドコンセプトがまとまった。2012年2月までに学内の意思決定プロセスにおいて正式に承認された。

（4）ブランドの要素開発

ブランドコンセプトの学内承認を受けて、12年2月からブランドの要素開発が始まった。インターブランド社から原案の提示を受け、プロジェクトチームの段階で3点ほどの候補に絞り、部局長会（大学執行部）が合議によって最終的な選定を行うというプロセスを採った。

インターブランド社はまず、ブランドコンセプトのトップフレーズ「一人ひとりの豊かな人間性と確かな知

図2 （左から）従来のロゴマーク、新しいロゴマーク、正規の校章



識を基盤に「本質を知り、未来に立つ」から読み取れるキーワードを抽出した。具体的には「情熱、未来、柔軟、芯が強い、多様性、品性」などの言葉が導き出された。

その後、複数回の往復審議を経て、12年6月学内承認されたのが、図2中央のロゴマークとスローガンである。

ロゴマークは小文字の「r」（龍谷のローマ字表記の頭文字）と「u」（universityの頭文字）を組み合わせ、フォント指定された大学名（日本語および英語）が組み合わせられた。スローガンは日本語の案がすべて落選し、英語の「You, Unlimited」が選ばれた。学生に対して「You」と呼びかける、国内大学の統一スローガンとしては珍しい形式のものとなった。ブランディングのためのシンボルカラーとしては、鮮やかな赤が採用された。

龍大では長年、仏教において高貴な色彩とされる紫がスクールカラーとして認識されてきた。また、他大学のシンボルカラーとしては、深紅色（ハーバード大学など）、えんじ色（早稲田大学、立命館大学など）、濃青色（明治大学など）、濃紫色（同志社大学、立教大学など）など、落ち着いた印象を持つ濃中間色が選ばれる場合が多かった。龍大の新しいシンボルカラーはこれらの常識を覆すような選択となった³⁾。

12年9月7日にプレスリリースされると同時に、学内各所に新しいロゴとスローガンをういたバナーや横断幕などが掲出された。夏休みを終えて9月中旬に登校した学生たちは、突然のロゴマーク変更に大いに驚くこととなった。

（5）ブランド浸透活動

ロゴマークやスローガンの正式決定（12年6月）を受けて、ブランドの浸透活動が本格化した。まず7月に教職員に対する学内説明会が行われた。

続いて、学生向けの浸透活動として学生手帳カバーや紙袋のデザイン刷新、ブランドコンセプトを学生に分かりやすく記載した5つ折りカードサイズの「ブランドカード」の作成を進めた。

大学Webサイト（公式ホームページ）のデザイン変更も一気に進めた。ブランドコンセプトに基づき、学生が勉学や研究、試合などに向き合う真剣な表情を大きくクローズアップした写真を大量に使用することとした。2000年代以降、多くの私立大学のホームページでは「明るく楽しいキャンパスライフ」を印象づけようと学生の笑顔をフィーチャーした写真が多用される傾向が強まっていたが、龍大の新しいホームページはそうした傾向に対して際だった違いをみせた。翌2013年7月に公表された「Gomez 大学サイトランキング2013」では、全国第2位の評価を受けた。

高校生向けの大学案内誌（入試パンフレット）をはじめ、あらゆる発行物に新たに統一されたデザインガイドラインが適用されることとなり、2013年度中にはほぼ完了した。学生教職員が出演するブランドムービーの制作も行われた。

運動部のユニフォームの更新には費用や選手・OBの合意が必要となるため数年がかりで移行が進んでいる。

さらに、若手教職員や学生によるボトムアップ型の浸透策も試みられた。12年11月に選抜メンバー約20人による「ブランド浸透チーム」が組成され、自由なアイデアに基づく浸透策の提案を求めた。教職員、学生の混成でグループワークを重ね、13年3月までに「カフェ機能を持ったラーニングコモンズの設置」「有志の学生が新入生の初年次教育に参画する制度の創設」などが提案された。提案の多くは「学生の主体的な学び」を支えようとするものであり、近年の大学改革の方向を強く反映している。これらがブランディングに関連づけて提案された。キャンパス内へのコーヒースタ誘致活動の活性化と出店決定に代表される具体的な成果が

表われは始めている⁴⁾。

1-4. 知覚変化の中間評価

前節において 11 年から始まったブランディング活動の概要とプロセスについて報告してきたが、その成果をどう評価すべきか。ここでは、14 年 7 月にインターブランド社によってまとめられた「トラッキング調査」の結果を踏まえて、龍大に対する知覚の変化を簡単に報告しておきたい。同調査は、11 年 2 月の活動開始前の定量調査とほぼ同様の手順で、インターネット調査によって行ったものである。総サンプル数は約 2500 件。調査の結果明らかになったことは、次の諸点である。

① ポジティブな評価点

(ア) 他大学との相対的なブランドポジションが変化した。

●学生の行動力を評価する因子が評価アップの方向で高まった。

(イ) ステークホルダーの龍大に対する知覚が変化した。

●表 2 に示すように、保護者を含む龍大関係者の中で、イメージが改善したと答えた回答者の率が高くなった。

●学外でも、高校 3 年生の中でイメージの改善が目立つ。

(ウ) 一部ステークホルダーが求めるイメージを獲得できた因子がある。

●高校・予備校の先生が「学生の能力を引き出してくれそうな」というイメージを強めた。

●高校 3 年生と企業の採用担当者が「教育力が高そうな」というイメージを強めた。

② ネガティブな評価点

(ア) ブランドコンセプトに掲げられた学生の育成方針が教職員に十分浸透していない。

(イ) 学生主体のブランド浸透活動が幅広い展開を見せていない。

表 2 ブランディング活動前後のステークホルダーの知覚変化（単位％）

属性		とても良くなった +やや良くなった	変わらない
龍大関係者	龍大生	54	30
	教育職員	44	41
	事務職員	66	28
	卒業生	49	38
	保護者	71	25
学外	他大生	16	60
	高校 3 年生	35	47
	高 3 生の保護者	15	59
	高校・予備校の先生	17	71
	企業の採用担当者	21	59

出所：龍谷大学ブランディングプロジェクトトラッキング調査（2014 年 7 月）

なおこの調査結果は、2011 年からのブランディング活動との因果関係を直接示すものではない。2010 年度から展開してきた 5 長全般、とくに農学部の新設や国際文化学部の改組（2015 年度から「国際学部」となり教学内容も大きく変化する）といった“目に見える”改革の影響も大きいものと思われる。

一方、ブランドコンセプトの策定過程において明確化したはずの学生育成方針が教職員の間で十分に浸透していないなど、ブランディング活動の今後の課題が浮き彫りになった。このことについて、5 長後半期間において重点的に取り組むことが期待されるであろう。

2. 建学の精神の確認活動

続いて本章においては、上のブランディング活動と軌を一にして進行した建学の精神の確認活動について報告していく。

5 長におけるブランディング活動が「社会の要請にどう応えるか」が重視されているのに対して、建学の精神の確認活動は「自分たちは何者なのか」という根源的な疑問に対して自ら回答しようとする取り組みである。

本来全く異なる次元、異なる方向性を持った2つの取り組みであるが、2011年以降の龍大においてはこれらが同時並行に進んだ。

2-1. 龍谷大学の建学の精神

「建学の精神」(school motto, founding spirit) は私立大学の教学と経営の根幹をなすものである。

一般に私立学校は、設置母体⁵⁾が私的動機に基づいてその財産を出捐（しゅつえん）することによって設立される。しかし私立といえども学校は公的な存在であり、設置母体が学校運営を私的に左右することは社会通念上も法律上も許されない。出資者の私的所有を前提とした株式会社などの営利企業と根本的に異なる点である。そこで、私立学校の設置母体となった個人や団体は建学の精神を高く掲げることによって、設置の際の私的動機が設置後も長く貫かれることを期待するのである（築地、2010）。

建学の精神の重要性は近年の中央教育審議会答申で繰り返し強調されており⁶⁾、日本では2004年度から義務づけられた大学認証評価の項目としても重点項目の一つに挙げられるようになった。2014年10月に先行稼働を始めた「大学ポートレート（私学版）」においては、各大学のトップページの冒頭に「建学の精神」の欄が設けられた。

龍谷大学の僧侶養成機関としての長い歴史の中では、「浄土真宗の精神」がその存立基盤であることはほとんど自明のことであったと思われる。しかし、1960年代以降の急激な規模拡大と学内の多様化の中で、浄土真宗の精神とは何なのかを別の「分かりやすい」言葉で説明しようと試みられるようになった。これまで4次にわたって言語化が行われている。

まず、1969年から80年代後半までの間は「真実を求め、真実に生き、真実を顕かにする」がよく使われた。続いて初めての理系学部として理工学部を設置した1989年から90年代にかけては「人間・科学・宗教」が用いられた。さらに1996年には浄土真宗の精神をより噛み砕いた説明として、「平等、自立、内省、感謝、平和」の5つのキーワード群で構成されるいわゆる「五項目」が制定される。その一方で、第4次長期計画（2000～2009年度）策定に際して、仏教的な教えに基づくスローガンとして「共生（ともいき）をめざすグローバル大学」という表現が掲げられた。

これらはいずれも、「浄土真宗の精神」を説明するための解説的な用語やスローガンに過ぎなかったが、現場レベルではそのいずれもが建学の精神を直接示すという認識が広まり、教学・経営の両面における基本原則のゆらぎに拍車をかけることとなっていた。

こうした状態は、組織全体を大きく改革しようとするときには深刻な障害になり得る。このため、2011年2月の大学ブランディング活動開始と並行して、同年6月、大学執行部において建学の精神の文言を再確認する作業が始められることになった。

2-2. 建学の精神の確認活動のプロセス

まず、大学の宗教的な活動全般を司る宗教委員会に対して文言整理のための論点整理が依頼された。宗教委員会は3ヶ月近くを費やして論点を整理し、確認作業に向けた方向性を指し示した。

これを受け、翌12年3月に大学執行部から宗教委員会に対して建学の精神に関わる各用語の取り扱いルールの策定が正式に諮問された。同7月に答申がまとまり、次節に示すとおり、建学の精神が再確認された。

学内の機関決定プロセスに乗り、学内にその結果が正式に報告されたのは12年10月であった。これは新し

いロゴマーク発表の翌月である。その後、英語、中国語、韓国語訳の作成などを経て、13 年の年明けから学内に周知されることになった。

2-3. 明文化された建学の精神

再確認のうえ新たに明文化された建学の精神は、冒頭に「龍谷大学の『建学の精神』は『浄土真宗の精神』です。」と端的に述べるとともに、過去の経緯の中で建学の精神と混同誤認されたいくつかのスローガンなどを廃止した。また、残された言葉も冒頭の一文に対して整合性のあるように関連づけられた。

大学執行部においては、建学の精神を教育・研究・社会貢献などの諸活動の実施段階において改めて浸透させていくための理念体系の構築が、次なる課題として認識されている。

3. 考察

前章までで報告したように、龍谷大学においては企業ブランディングの経験に基づく広報的なブランディング活動と、建学の精神の再確認が同時並行的に行われた。

大学ブランディングの成功事例として著名な明治学院大学の事例を検討した中島（2009）によると、同大が 2004 年に著名アートディレクターの佐藤加士和を起用して実施したブランディング活動成功の背景には、学園ルーツと教学理念をめぐる四半世紀にも及ぶ論争があったという。同大は明治初年に設立された複数のキリスト教系教育機関が統合されて成立したことに加え、歴史的経緯から本来学園の精神的支柱となるべき神学部を切り離さざるを得なかった。このため、複数学部を抱える大規模大学に成長する過程において、早くからアイデンティティクライシスを認識しうる状況にあった。

明治学院大学のブランディング活動は、そうした論争が決着し学園のルーツや教学理念についての統一された認識が全学に浸透し、言語化が終わった後に行われた。このため、佐藤にブランディング活動のディレクションを依頼した後の動きは極めて速く、3 ヶ月程度で大きな成果を上げるようになった。また、その後の活動の持続性も担保された。（齊藤, 2008）（中島, 2009）

それに対して龍谷大学の事例の場合、ブランディング活動の入口に据えた「ブランドコンセプト策定作業」と「建学の精神を再確認するプロセス」とが同時並行で展開した。

もとより、ブランドコンセプトの策定と建学の精神の再確認作業は次元が異なる活動である。当時の大学執行部をはじめとする当事者が、これらを相互に関連するものとあらかじめ認識していた形跡はない。「建学の精神」担当理事（学長以下 3 名）が宗教部長（宗教委員会委員長）に対して発出した検討依頼文書（2011 年 6 月 2 日付）にも、その依頼目的は明示されていない。

しかし、龍大においては宗教部長も大学執行部メンバーであり、大規模なブランディング活動が同大においてスタートしたことは十分認識できる立場にあったのは間違いない。その結果、宗教委員会からもたらされた「回答と提言」（2011 年 8 月 22 日付）は、建学の精神をブランドと関連づけて次のような問題意識を明示した。

つまり、本学には構成員が共通して語ることができる「建学の精神」がないといっても過言ではない。構成員の認識がばらばらであるのだから、社会に発信することは不可能であり、龍谷大学が社会的に認知されることは不可能である。

図 3 新たに定められた「建学の精神」説明文
（龍谷大学ホームページより）

建学の精神

龍谷大学の「建学の精神」は「浄土真宗の精神」です。

浄土真宗の精神とは、生きとし生けるもの全てを、迷いから悟りへ転換させたいという阿彌陀仏の誓願に他なりません。

迷いとは、自己中心的な見方によって、真実を知らずに自ら苦しみをつくり出しているあり方です。悟りとは自己中心性を離れ、ありのままのすがたをありのままに見ることのできる真実の安らぎのあり方です。

阿彌陀仏の願いに照らされ、自らの自己中心性が覆わにされることにおいて、初めて自己の思想・観点・価値観等を絶対視する硬直した視点から解放され、広く柔らかな視野を獲得することができるようになります。

本学は、阿彌陀仏の願いに生かされ、真実の道を歩まれた親鸞聖人の生き方に学び、「真実を求め、真実に生き、真実を顕かにする」ことのできる人間を育成します。このことを実現する心として以下 5 項目にまとめています。これらはみな、建学の精神あつてこそその心であり、生き方です。

- ・ すべてのいのちを大切に「平等」の心
- ・ 真実を求め真実に生きる「自立」の心
- ・ 常にわが身をかえりみる「内省」の心
- ・ 生かされていることへの「感謝」の心
- ・ 人類の対話と共存を願う「平和」の心

なお、現在に至るこの流れが、本学の最大唯一の特色である「仏教（真宗）」ブランドを一般化・大衆化しようとした90年代に端を発することを忘れてはならない。

（龍谷大学宗教部発文書『「共生（ともいき）」のとらえ方にかかる検討について（回答と提言）」, 2011年8月22日付), pp.5)

90年代は第3キャンパスを開設し、第二次の規模拡大路線をとった時期である。この際にブランドの「一般化・大衆化」を「しようとした」ことが、建学の精神への認識を「ばらばら」にさせた主たる要因だ、というのである。逆説的であるが、大学のブランディング活動と「大学構成員が共通して語ることができる建学の精神（を示す言葉）」を見いだす活動とが相互に深い関係を持つという潜在的な認識を示したものと見える。

今回の龍大ブランディングのためのブランドコンセプト（第1章第3節参照）は、上の宗教委員会「回答と提言」を踏まえて固められた。各レベルの関連会議体においては、「龍大の建学の精神は何なのか」「建学の精神とブランドコンセプトはどう関連するのか」といった議論が繰り返し行われた。その結果、建学の精神との関係において、ブランドコンセプトを策定する作業が学内的な「正統性」を獲得するに至ったのである。

明治学院大学の事例では四半世紀におよぶ激しい論争の末に自学に対する学内の認識がすでに統一された状態からブランディングがスタートした。しかし、このように全学的に多大なエネルギーと時間をかけ、自学のレゾナントルを明確化する作業を行ってきた大学は少ないであろう。独立行政法人化した国立大学も含め、多くの大学においては「自学は何に拠って立つか」を走りながら考えなければならない状況にある。

龍大の事例は、図4に示すように、「建学の精神を再確認し共有するための活動」と「ブランドコンセプトを確立する活動」とが相互に関連し合うことによって「全学的な合意形成プロセス」が駆動したことが大きな特色であり、また一般化できる点であるように思われる。

すなわち、ブランディング活動をそれぞれ単独で進めるのではなく、建学の精神に結び付けながら議論を重ねていくことによって、大学構成員をより広く巻き込みながらブランディングを進めることができるということである。これを大学における広義のブランディング活動とみることもできよう。

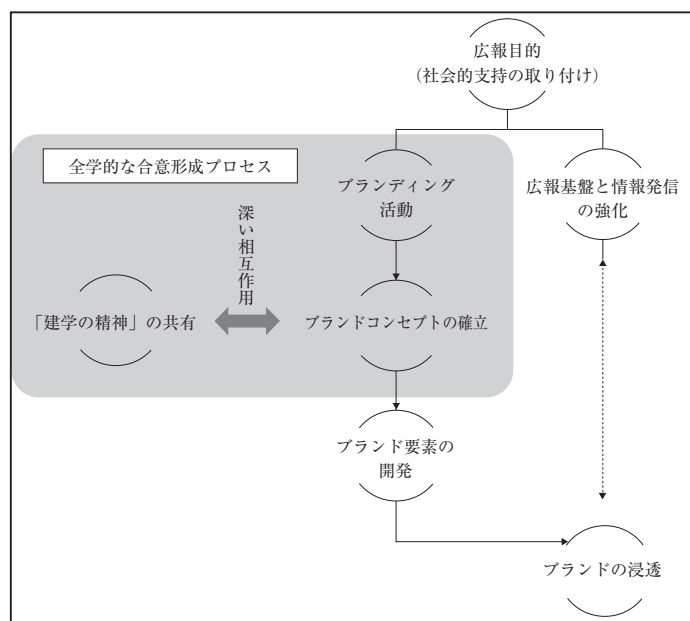
また、ブランディング活動の入口にブランドコンセプトの議論を置いたことが、建学の精神に関する議論を促し、その結果として学内合意形成プロセスの質が改善したとみることもできる。このようなプロセスは、インターブランド社が民間企業を対象として構築してきたノウハウに拠るものであり、企業と大学のブランディング戦略に本質的な差異がないことを示唆する。

多様な価値観や方法論を内包する大学にとっては、合意形成プロセスの改善はその教学や経営の質を大きく左右する要素である。大学のブランディングにおいてコンセプト構築に重点的に資源投下を行うならば、そのような戦略的ブランディングが大学にもたらす影響は民間企業以上に大きいということもできるであろう。

おわりに

本稿の考察に当たって参照した明治学院大学の事例は、大学としての基本的な理念の確立とブランディング活動とを相互に独立させて検証することができる、数少ない例であろう。

図4 ブランドコンセプトと建学の精神をめぐる
龍大の事例の構造（筆者作成）



本稿ではそこから得られた知見を基に、両者を同時に展開しなければならない龍大の事例を分析した。その結果、ブランドコンセプトを確立するための議論を丁寧に行うことの重要性が浮き彫りになった。

なお、明治学院大がブランディングの起点としたのは、厳密には「教学理念」である。他方、龍大において再確認の対象となった建学の精神は、教学理念に対して上位概念に当たる。建学の精神は「何のために存在する学園か」を明らかにするものであるのに対して、教学理念は「建学の精神を実現するために何をどのように行うか」を分かりやすく明示するものである。つまり、明治学院大の方がより教学現場に近い地点からブランディングをスタートさせているのである。

龍大において、建学の精神を「教学理念を明示する分かりやすい言葉」に結び付ける作業はこれからである。教学理念を示す言葉が明確になれば、ブランディング戦略の中身も自ずと変化するであろう。あるいは、ブランディング活動が次のフェーズに入る段階において、教学理念を問い直すことが起こるかもしれない。

大学のブランディングはそのような螺旋を描きながら展開されることが望まれるであろう。

謝辞

本稿執筆にあたって、明治学院大学元副学長・川上和久氏、龍谷大学副学長・佐藤研司氏をはじめ各位に貴重な情報とご示唆をいただきました。記して感謝の意を表します。

注

- 1) 専門職大学院の法科大学院は2015年度から学生募集を停止することが決まっている。
- 2) 国内にはさらに古い時代の教育機関にルーツを持つ大学も複数存在するが、現代に至るまでの連続した存続期間の長さでは龍大が国内最長とみられる。
- 3) ロゴマークの赤色はあくまでブランディングのための「シンボルカラー」とであるとされている。龍大の「スクールカラー」は慣習的に決まってきたものであり、今回のブランディング活動によって変更されるものではない。
- 4) 龍谷大学は2014年5月、深草学舎に「スターバックス」コーヒーストアとコンビニエンスストア「セブン-イレブン」が2015年4月に出店することを正式発表している。
- 5) 「設置母体」とは私立学校の設置のために財産を出捐した個人や団体のことである。一方、学校を現に運営している学校法人のことは「設置者」と呼ばれる。
- 6) 例えば中教審答申「我が国の高等教育の将来像」(2005)、同「学士課程教育の構築に向けて」(2008)といった重要答申が、「建学の精神」に関連づけた教学改革を推進することを求めている。

文 献

- 藤井彰二、「龍谷大学の広報機能強化とブランディング」、『私学経営』, 460号, 2013, pp.43-52.
- 中島由起子、「大学におけるブランディング戦略——「理念」創出の視点から」、『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要』, 56巻1号, 2009, pp.99-117.
- 龍谷大学,『龍谷大学第5次長期計画「龍谷2020」』, 2009年9月
- 齊藤一誠,「大学ブランディングと戦略的広報活動——明治学院大学の試みと事例から」,『私学経営』, 406号, 2008, pp.47-56.
- 佐藤研司,「龍谷大学のブランディングと広報活動への取り組み」,『IDE』, 563号, 2014, pp.18-22.
- 築地達郎,「私立大学の財源問題に関する情報価値論的アプローチからの研究」,『龍谷大学社会学部紀要』, 38号, 2010, pp.12-22.

〈学会誌委員会注：本論文は査読委員の査読審査を経ております〉

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

築地 達郎

藤井 彰二

（龍谷大学）

長い歴史を持つ仏教系大規模総合大学である龍谷大学において近年取り組まれた大学ブランディングプロジェクトの概要と、並行して行われた同大における「建学の精神」再確認活動について事例報告し、大学のブランディング活動における理念の作用の重要性を検討する。本事例からは、広報的なブランディング活動と理念的な「建学の精神」確認活動が相補的に展開したことが読み取れる。これを「広義の大学ブランディング活動」と定義することもできよう。

キーワード：1. ブランディング 2. ブランド 3. 大学 4. 建学の精神 5. 戦略

Re-discovering Founding Spirits through Branding a University

A Study on the Practice at a Large Scale Buddhist University in Japan

Tatsuo TSUKIJI

Shoji FUJII

(Ryukoku University)

This article examines a branding practice and a re-discovering process of founding spirits at Ryukoku University, the oldest and large scale Buddhist university in Japan.

It interprets importance of interaction between university branding practice and its founding spirits which have often been forgotten in contemporary university managements in Japan.

It will be considered that this kind of interactive action indicate some appropriate solutions for Japanese university branding practices.

Keywords: 1. branding 2. brand 3. university 4. founding spirits 5. strategy