

研究ノート

学校経営における ブランド・マーケティング戦略の可能性 —— 高等学校における事例分析を通して ——

安井 智 恵*

The Possibility of Brand Marketing Strategy in the School Management

—— Case study of high school ——

Tomoe YASUI

本稿は、今後の学校の個性化、差別化戦略の方向性の一つとしての、学校経営における「ブランド・マーケティング」戦略の可能性に関する研究の一環である。少子化の時代、今日の学校の生き残りのためには、もはや従来の「特色づくり」だけでは、対応が難しくなっている。さらに、学校の裁量権が拡大し、自律的学校経営が求められる中で、学校は自ら経営方針を定め、独自性や個性、特色を打ち出していかなければならない。生徒や保護者から、学校が選択されるためには、ステークホルダーのニーズを取り入れ、他と異なるその学校独自の魅力、価値を再構築し、わかりやすく彼らに伝える必要がある。その為には、企業の場合と同様に、「ブランド・マーケティング」戦略が効果的な手段として考えられる。本稿では、いかに学校の「ブランド」を構築していくかを、企業における「ブランド・マーケティング」戦略の理論を援用しつつ検討するとともに、実際にブランド構築に取り組んでいる先進的な事例を紹介し、今後の課題を明らかにする。

1. はじめに—本稿の目的—

学校経営とりわけ公立校の学校経営に関しては、市場原理主義的な発想はそぐわないといった意見も聞かれる。しかし、現実的には、たとえそれが公立校であろうとも、生徒や保護者、地域住民のニーズを汲み取り、それを学校経営に反映させていく努力をしていかなければ、これからの学校の生き残りは困難な時代を

※筑波大学大学院修士課程

迎えているのではなからうか。このような状況において、企業における「ブランド・マーケティング」戦略の発想は、今後における学校の個性化、差別化に向けて、重要なヒントを提供していると考えられる。

本稿は、今後の学校の個性化、差別化戦略の方向性の一つとしての、学校経営における「ブランド・マーケティング」戦略の可能性に関する研究の一環である。その一環として、本稿では、いかに学校の「ブランド」を構築していくかを、企業における「ブランド・マーケティング」戦略の理論を援用しつつ検討するとともに、実際にブランド構築に取り組んでいる先進的な事例を紹介する。以上のことを通じて、今後の研究課題を明らかにしたい。

まず、続く第2節では、学校における「ブランド・マーケティング」戦略の必要性を、従来における個性化・差別化戦略—いわゆる「特色ある学校づくり」との対比のもとに主張する。そして、企業における「ブランド・マーケティング」戦略を援用しつつ、学校における「ブランド・マーケティング」戦略の理論的枠組みを検討する。その上で、第3節では、実際にブランド構築に取り組んでいる先進的な事例を紹介し、学校経営における、「ブランド・マーケティング」戦略の可能性について検討を加え、上記課題を達成したい。

2. 学校における「ブランド・マーケティング」戦略の必要性

(1) 高校教育における多様性への希求と「特色ある学校づくり」

1948(昭和23)年の新制高校発足以来、高校教育は量的拡大の一途をたどり、高校進学率は当初の40%台から急増し1970年代には90%を突破した。いわゆる高校の「国民教育機関化」である。これにより、従来の高校教育とは異なる多様な生徒に対応していく必要性が生じてきた。受験競争の激化、高等教育への進学希望者の増大を受け、わが国の高校教育は、大学進学準備機能に重点が置かれてきた。しかし、同年齢層のほとんどが高校に進学する場合、高校教育には大学進学準備機能だけではなく、完成教育機能も求められてくる。その結果、いわゆる進学校を除いて、生徒の実態と実際の高校の教育内容が乖離し、全日制高校の中途退学、授業の運営困難、校内暴力、いじめなど様々な問題が生じてきた。

これらの問題を受けて、1978(昭和53)年の高等学校学習指導要領の改訂で提唱されたのが、多様な生徒の実態に対応し、個性の伸長を図るため、選択中心の特色ある教育課程を編成し、「特色ある学校づくり」を進めることであった。以後、

全国に特色ある学科，コースが設置されていった。さらに，1991(平成3)年の第14期中央教育審議会答申「新しい時代に対応する教育の諸制度の改革について」で高校教育改革の視点として，量的拡大から質的充実を目指す，個性に応じた多様な選択システム，受験競争緩和のための入学者選抜の評価尺度の多元化が提言され，今日までさまざまな取り組みがなされてきている。「特色ある学校づくり」について植田(1986)¹⁰⁾は，「その概念，定義を一義的になすことは困難であるが，実際の形態から①新タイプの高校設置，②新タイプの学科設置，③特色ある教育課程編成として理解できる」としている。①，②は学校の形態の特色化であり，単位制高校，中等教育学校，総合学科の設置などが挙げられよう。③は教育内容の特色化であり，学校独自の特色ある教科・科目の設置や，あるいは「総合的な学習の時間」における特色ある取り組みなどが挙げられる。

これまでの学校経営研究において，「特色ある学校づくり」といった視点で学校経営をとらえたものは多い。それは例えば，総合学科や単位制高校といった学校の形態の特色であった。また教育内容では，例えば，総合的な学習の時間における，地域との連携であったり，福祉やボランティアであったり，国際化に対応する英語教育であったりした。たしかにそれらは特色ではある。しかし，総合的な学習の時間といった1科目の活動や，特色ある課外活動や学校行事といった，学校経営の一部を称して「特色ある学校づくり」といつているに過ぎない。また，特色ある学校づくりは「保護者というもう一方の当事者の期待や要望，つまり教育の選択行動と無関係に行われてきた」と小島(2001)¹¹⁾が指摘するように，学校側の視点に立ったものがほとんどであった。

(2) 生活者の価値観の多様化と学校の相対化—マーケティング発想の必要性

学校も社会の中での存在であり，社会動向と切り離しては成立し得ない。近年の社会動向に目を向けると，1990年代は日本経済にとって，「失われた10年」ともいわれ，失業率の増加，長引く不況の中，消費者の購買意欲は依然低下したままである。反面，消費者の嗜好性は十人十色の時代から一人十色へと変化したといわれ，複雑化，多様化，個性化している。その結果，消費も多様化し，市場にモノはあふれているが欲しいモノがないといった消費者の声を聞く。消費者像も，大量生産，大量消費時代の「消費者=消費する人」から，近年，ひとりの「生活者」として企業とかわり，自己のニーズ，ウォンツが反映されたものやサービスを買いたいといった方向へ変化してきている。自立した消費者像の誕生である。

こうした生活者の生の声を探り、商品、サービスなどにいかに反映していくかが、21世紀に企業が生き残る大きな鍵になってきている。

生活者の価値観が多様化する中で、「学校」に対する価値も相対化し、もはや学校は「聖域」として現代社会からひとり特別な存在ではいられなくなっている。今日の学校経営においては、少子化の影響を受けて、また特に首都圏においては私立学校との競合の中で、学校の生き残りをかけて公立学校でもさまざまな差別化戦略がとられるようになってきている。公立小・中学校における学校選択制の導入や学校評議員制度、学校評価制度の導入実施といった教育改革の流れの中で、学校経営も児童・生徒や保護者、地域住民のニーズに目を向けずにはいられなくなっているのである。児童・生徒、保護者が、一般の商品を選択するのと同じように、あるいはそれ以上に、学校に対しても厳しい目を持って選択する時代を迎えている。その為に、開かれた学校づくりを目指して、学校にももっと市場のニーズ、ウォンツに対応する、マーケティング発想を導入していく必要があると考える。

企業経営を中心にして発展したマーケティングの概念を、非営利組織や学校に拡張して適応したのはフィリップ・コトラー (Philip Kotler) であった。コトラー (1989)^③によれば、「マーケティングとは、組織体の目的を達成するためにターゲット市場と自発的な価値の交換を実現するために注意深く設計されたプログラムを、分析、プランニング、実行、統制することである。マーケティングはターゲット市場のニーズと欲求に合った組織体からの提案を設計し、市場に情報を伝え、動機づけをし、サービスをするために効果的な価格設定を行ない、コミュニケーションと流通とを利用することを含むものである」としている。さらに、近年の著作の中では、マーケティング・マネジメントを、「標的市場を選び出し、優れた顧客価値を作り出し、分配し、コミュニケーションすることによって、顧客を獲得し、維持し、増やすための技術と知識である」(コトラー 2002)^④と定義している。これは、価値の創造、伝達、提供をマネジメントするプロセスとしてとらえることが出来る。

さらに、コトラーによればマーケティングは、学校にとっては以下の4つの便益を生み出すものとされている(コトラー 1989)^⑤。第一に、教育機関の使命達成という便益である。これは学校の本来の使命や目標と実態とを比較するツールを提供し、問題を明確にし、学校の使命達成を助ける対応策を立てることに役立つ

つ。第二に学校関係者の満足度の改善という便益である。これは、学校関係者（学生、その他の関係者）のニーズを測定し、満足させることの重要性を強調し、クライアント・サービスと満足のレベルを改善することを意図している。第三に、マーケティング資源獲得の改善の便益である。これは、経営資源獲得を改善するためのアプローチを提供する。第四に、マーケティング活動の効率改善の便益である。ここでは、プログラムの改善、価格設定、コミュニケーション流通の合理的なマネジメントとプログラムの調整とに重点を置いている。

このように、学校にとって、マーケティングは、教育機関の使命達成、学校関係者のニーズの把握と満足度の改善、経営資源獲得の改善、マーケティング活動の効率改善に貢献するものといえる。

日本でも、コトラーのマーケティング理論から学校経営を捉えた研究に、佐野（1994, 1996, 2000, 2003など）⁶⁹がある。その他、「教育サービスのエンカウンター」としてマーケティング的な発想で大学教育サービスの現場をとらえたものに中原（2001）⁷⁰が、また、大学教育の授業現場での学生のニーズに対応した事例研究としては井上（2000）⁷¹が挙げられるが、いずれも大学教育を扱ったものであり、小中・高等学校に焦点をあてた研究は少ないといえる。

(3) ブランド・マーケティングの時代

ところで近年、企業においてはマーケティングの中でも、特に「ブランド・マーケティング」が注目されている。鳥居（1996）⁷²によれば、これまでマーケティング展開の中心となってきたマーケティング・ミックスと呼ばれる4P、すなわち商品（プロダクト）、価格（プライス）、流通（プレース）、販促（プロモーション）がいずれもその効率が低下し、競争の手段として適用しにくくなり、それに代わって重要視されるようになってきたのが「新商品開発」であり「ブランド開発」である。マーケティングは従来のマーケティング・ミックス型から、ブランド育成型の思考へと大きく転換し始めた。これは、成熟社会における競争の多次元化の中で、ブランド戦略の重要性が再認識されたものとも考えられる。長引く不況の中で、消費は2極化しているといわれ、デフレ傾向が続く一方で、強い「ブランド」は生活者から支持され、売り上げを伸ばしている。「ブランド」は信頼の証であり、目に見えない付加価値である。ここで言う「ブランド」とは、田中（1997）⁷³が指摘するように、単なる名前、ロゴ、マークといった商品を表す表象の問題にとどまらず、企業がつくり上げるべき価値のまとまりであり、企業

が顧客に向けて送り出す「価値の束」であり、企業の意思が表象された「記号」である。片平 (2000)⁽⁴¹⁾によれば、「ブランド」は、ヒト、モノ、カネ、情報に次ぐ第五の経営資源として位置づけられている。「ブランド」とは経営者、組織メンバー、顧客などのステイクホルダーを統合する媒体、シンボル、「夢」であるとされている。薄井 (2003)⁽⁴²⁾の指摘するように、今日、「ブランド」は消費者に、メーカーの製品や、会社、組織を識別させ、消費者の需要を獲得する決定的な要素として、マーケティング戦略の最前面に位置づけられている。

ここで、ブランド・マーケティング戦略の概念について整理しておきたい。

米国マーケティング協会の定義によればブランドとは、「ある売り手あるいは売り手集団の製品及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」である。これは、ブランドが識別と差別化を意図したものであることを示している。

アーカー (1994)⁽⁴³⁾は、差別化によって生まれるブランドの価値を示すブランド・エクイティを「ブランドの名前やシンボルと結びついたブランドの資産の集合であり、製品やサービスの価値を増大させるもの」と定義し、価値の源泉を「ブランド認知」「ブランド連想」「知覚品質」「ブランド・ロイヤルティ」という4つのカテゴリーに分類した。

資産としてブランドを考えたときに、「目に見えない」「無形である」という意味では、技術やノウハウ、風土と同じである。これらを資産の価値が知識そのものにある、知識資産とよぶことが出来る。しかし、ブランドはその他の知識資産が持たない「間接性」「多層性」「関係性」といった特性を持っている。

アーカー (1997)⁽⁴⁴⁾は、ブランド・エクイティの考え方をさらに進めて、ブランド・アイデンティティという概念を提唱した。ブランド・アイデンティティとは「ブランド戦略策定者が創造したり維持したいと思うブランド連想のユニークな集合である。…(中略)…顧客が価値を置く便益をブランドがどのような形で提供しているのかを、比喩等を駆使して明確に表現し、構造化して戦略的に管理するものである」としている。すなわち、戦略策定者が当該ブランドをどのように知覚されたいと考えるかという目標や理想像というべきものである。ブランド・アイデンティティ戦略とは、組織の内部資源を市場で価値のあるものにしていくための、戦略的指針およびプロセスということになる。

ブランド構築の核となるような価値提案は①機能的便益、②情緒的便益、③自

己表現的便益の3つの次元によって規定される⁴⁹⁾。これらの価値を企業内で明確にし、共有していくことがブランド構築においては重要であり、その具現化の取り組みの中で、顧客とブランドの関係性が形成され、ブランド・ロイヤルティへとつながっていく。これにより強固な顧客基盤が形成され、持続的な競争優位が確立されるものと考えられている。

以上のようなブランドを構築し、維持し、向上させるための、リサーチ、計画、実行、統制のプロセスを、ここではブランド・マーケティング戦略と定義する。

(4) 学校におけるブランド・マーケティング戦略

少子化の時代、学校の特色化、差別化が必要な時代を迎え、今日の学校の生き残りのためには、もはや従来の「特色づくり」だけでは、対応が難しくなっている。さらに、学校の裁量権が拡大し、自律的学校経営が求められる中で、学校は自ら、学校の経営方針を定め、独自性や個性、特色を打ち出していかなければならない。生徒や保護者から、学校が選択されるためには、他と異なるその学校独自の魅力、価値をわかりやすく彼らに伝える必要がある。その為には、企業の場合と同様に、「ブランド・マーケティング」戦略が効果的な手段として考えられる。

本研究では、学校の「ブランド・マーケティング」戦略を、学校の校風や伝統、名前、校訓、教育目標、経営方針、カリキュラム、学校環境、さらに校章、制服といった、学校のすべての要素を凝縮し、統合する形で、価値ある「学校ブランド」として構築し、その価値をステークホルダーと共有していく為の、分析、プランニング、実行、統制の戦略と定義する。

学校の「ブランド・マーケティング」戦略は、各学校に固有の価値を「学校ブランド」としてわかりやすく市場に提示するという意味で、学校選択の時代の特色化、差別化戦略として有効であると考えられる。さらにそこでは、学校側の思い込みだけではなく、市場（生徒、保護者、地域住民、その他学校関係者などのステークホルダー）のニーズ、ウォンツをとらえ、反映させていく視点が欠かせない。「ブランド」は、その間接性という性質上、学校がステークホルダーにどのようにイメージされるかという、生徒や保護者、地域住民側の認知の問題でもあるので、学校と、ステークホルダーが協働して、共に作り上げていくものでもある。

企業で行われているブランド・マーケティング戦略のプロセスの枠組みを、学

校に適応すると以下のように考えられる。

- (1) リサーチ：顧客（生徒，保護者）のニーズ，現状分析
現状分析①外部環境（立地，競合，中学校卒業生徒数の推移，中学生・保護者・地域のニーズなど）
②内部環境（学校の歴史，校風，伝統，教育目標，カリキュラム，進路実績，教員組織など）
- (2) 強み・弱み，機会・脅威の把握
- (3) ターゲット設定，ポジショニング
- (4) 学校ブランドの構築
①ブランド・アイデンティティ（目標）の確立（何を目指すのか）
②ブランド価値の規定
③コミュニケーション方法の選定（誰に何をどのように伝えるか）
④生徒・保護者・地域との関係性（協働）の構築
- (5) 実行
- (6) 生徒・保護者との関係性の維持，ロイヤルティの向上
- (7) 評価

これらのプロセスに基づき，強い学校ブランドを構築し，その学校独自の価値を生徒や保護者，地域住民にわかりやすく伝えていくことが，これからの学校の生き残り，より良い学校づくりのための有効な戦略となってくると考えられる。

次に，学校の個性化，差別化に向けていかに「学校ブランド」を構築していくかを，実際にブランド戦略に基づく学校経営に先進的に取り組んでいる高等学校の事例に基づき紹介する。

3. 事例校におけるブランド構築

学校の「ブランド」構築というと，一般には，いわゆる伝統校や進学校といわれる学校を思い浮かべるのではないだろうか。しかし，いわゆる伝統校や進学校ばかりではなく，それ以外の学校でも「ブランド」構築が，学校の生き残り，差別化に有効な戦略であると考えられる。以下では，事例校の関係者へのインタビュー調査および学校関連資料の分析を通じてその可能性を探る⁽¹⁶⁾。

(1) 事例校の概要

本稿の事例校である北海道網走南ヶ丘高等学校定時制は，網走市にある道立高

等学校の定時制である⁹⁷⁾。網走市は北海道の網走支庁舎所在地であり、オホーツク海漁業の主要根拠地である。北海道内でも代表的な機械による大規模畑作地帯でもある。観光地としても知られる。人口は4万2千人弱で、近年、近隣の市の人口が増加し、現在旧商業地区の空洞化が目立つ。

同校は、1922(大正11)年開校の網走中学校の流れをくみ、「質実剛健」「文武両道」の建学精神を受け継ぐ伝統校である。1948(昭和23)年北海道立網走高校と改称、1950(昭和25年)には北海道網走南ヶ丘高等学校と改称し、男女共学になっている。現在は全日制普通科5間口⁹⁸⁾(クラス)、定時制普通科1間口を擁する、創立82年の地域の中核校である。2003(平成15)年には、北海道学力向上フロンティアハイスクール奨励校に指定されている。

定時制は、1948(昭和23)年、北海道立網走南ヶ丘高等学校に定時制課程普通科として併置された。1950(昭和25)年には、北海道網走南ヶ丘高等学校と改称され、農業科が併設された。1965(昭和40)年には生徒数は農業科、普通科合わせて369名を数えている。その後、産業構造の変化に伴い、1975(昭和50)年には農業科の募集が停止され、普通科1間口になるなどの変遷を経て、平成10年には、定時制創立50周年を迎えている。

校訓は、「自主自立・奉仕勤労・明澄端正」であり、1924(大正13)年に制定されている(北海道網走南ヶ丘高等学校 2004 a, 2004 b)⁹⁹⁾。生徒数は、2004年5月1日現在で、1年:16名、2年:12名、3年:11名、4年:15名の合計54名¹⁰⁰⁾、進路状況は、卒業生10名のうち、就職6名、進学1名、自営1名、その他(未定)2名となっている。

(2) 学校ブランド導入の背景

高学歴化、少子化の流れの中で、網走南ヶ丘高等学校定時制でも、生徒数の減少が顕著となり、平成9年には存続の危機¹⁰¹⁾に直面した。網走第2学区は、2004(平成16)年度中学校卒業生が、927名から826名へ、101名減少になる年であり、それまでの「マスメディアに頼るだけの広報活動¹⁰²⁾では、新入生の確保は困難であることは自明」(網走南ヶ丘高等学校定時制G教頭談、以下G教頭)であった。このため、入学の対象となる中学校や中高年層のいる地域住民に直接向き合う必要性が生じてきた。地域住民の視点に立って、地域固有の価値体系を学校として創造することが必要だと考え、今できることを積極的に提案することで、定時制の魅力アピールすることにした。

網走南ヶ丘高等学校定時制の現実の姿は、昨年度は、仕事に専念する理由で1名の生徒が退学したのみであり、ほとんどの生徒が学校生活を楽しんでいる。「学校見学にいつ来てもらってもいい、落ち着いている」(G教頭)というように、実際見学しても、授業も落ち着いた雰囲気で行われており、生徒はまじめに学習に取り組んでいる。網走南ヶ丘高等学校が2004(平成16)年1月に行った生徒に対するアンケート調査でも、80%以上の生徒が学校に満足しているという結果であった。15歳から60代という様々な生徒が通って来るため、定時制ならではの「潤いと温かみのある」家庭的な雰囲気である。

しかし、一般に定時制に持たれているイメージは、「ドロップアウトしたものが行く、殺伐としている、荒れている」(G教頭)、「例えば、バイクを乗り回し、暴走族まがいのが来るのではないかと。そういうことを見聞きしていた世代はずっとそれが続いている」(Mu教諭)といった負のイメージが強く、「来た当初はまず定時制であったのっていう方がいらして、あるのかどうかも知らない方が多いと思いますね」(N教諭)というように、定時制そのものの存在を知らない地域住民も多いという状況であった。昨年度は、「本校独自の際立った魅力をアピールすることが充分に出来ず、中学生の進路選択肢に入ってくるような競争力を発揮できないままであった」(G教頭)という。そんな状況を何とか打破したいという想いで考え出されたのが「学校としてのブランドの構築」であった。生徒数の減少から、閉科という存続の危機に直面して、考え出されたのが「学校ブランド」であったのであり、それは、学校の差別化を目指して行われたものであった。

危機感がやはり、一番、動機でございますね。とにかく10名、北海道のルールとしてですね、定時制におきましては、10名の入学者を2年間満たさなければ、統廃合といいますか、閉科の対象というよりは、すっきりともう切られてしまうという状況でございます。本年度も、同じような地区で、反対側なんです、道北のほうのR高校が閉科になりましてですね、結局10名というのがキーワードになりまして、ここ10数年、その10名のラインをめぐって、本校も非常に苦戦をしているというのが現状でございます (G教頭)。

以上のように、北海道網走南ヶ丘高等学校定時制では、学校の存続の危機感から考え出されたのが、差別化を強く打ち出すための戦略としての「学校ブランド」の構築であった。地域住民に選ばれ続ける学校になるためには、学校の魅力をシンプルかつインパクトある形で地域に発信し続けることが重要であり、そのため

の抜本的な答えこそが「学校ブランド」であった。またこの場合、教頭は「スクールアイデンティティ」では弱いとしている。ここで言う「スクールアイデンティティ」は、学校側から見た、学校にとってのアイデンティティ（存在価値、自己同一性）であり、ここではもっと強く、中学生や地域に訴求できるものとして「学校ブランド」をとらえ、打ち出している。

ターゲットとしては、網走市に在住の「のんびり人間関係にあまり悩まずに学校生活を送りたい」といったニーズを持つ中学生（不登校経験者）や、地域の中高年の人たちを想定しており、彼らの生涯学習のニーズの掘り起こしを狙っている。「学校ブランド」は地域のニーズを取り入れ、地域と協働で作り上げていくものでもあり、「学校ブランド」の構築に取り組む意義は、まさしくこの点にあるとしている。

(3)「学校ブランド」の構築

次に、北海道網走南ヶ丘高等学校で行われてきた「学校ブランド」の構築について、その概念と具体的な取り組みについて検討する。

(A)「学校ブランド」のとらえ方

網走南ヶ丘高等学校では「学校ブランド」をどのようにとらえているのであろうか。その基本的な考え方が「ブランドの本質」として学校評議委員会議資料に端的に示されている。そこでは、現代社会で、多くの商品やサービスが「ブランド力」で消費者に選択される今、学校も例外ではないはずであり、学校に「ブランドの力」がなければ、その学校は地域住民から選ばれることが期待できず、学校そのものが成り立たなくなると「学校ブランド」の意義を説明し、「学校ブランド」は学校そのものの付加価値や競争力を高める上で非常に重要な役割を果たしているとして、「学校ブランド」を位置づけ、評価している。地域住民に選ばれ続ける学校になるためには、学校の魅力をシンプルかつインパクトある形で地域に発信し続けることが重要課題であり、そのための抜本的な答えこそが「学校ブランド」であると考え、本校がブランド構築に取り組む意義は、まさしくこの点にあるとしている。ここで言う「学校ブランド」の考え方は、「スクールアイデンティティ」という学校内部発想の、従来の学校観ではなく、地域社会を意識したものであるという。この意識の具現化には、地域社会とのブランド・コミュニケーション構築のための協働が不可欠となり、改革の動きに消極的になりがちな学校内の組織をも、結果として活性化していったのである。

(B) 「学校ブランド」の構築方法

次に、網走南ヶ丘高等学校定時制では、どのように「学校ブランド」を構築しているのだろうか。「学校ブランド」の構築方法について明らかにしたい。「極めてシンプルながら重要なブランド・クリエイションの第一歩は、学校組織がブランド・マーケティングに対していかに強いビジョンや意志を抱いているか、それを主なブランドの担い手である教職員一人一人が、いかに明確に理解し共有化していくか、ということである。その際、学校内のコミュニケーションが最重要となる。さらに、共有した理念やビジョンを、さまざまな教育活動を通じて地域社会に知らせ、入学対象となる中学生を含めた地域の住民とブランドとの出会いがあって初めて、学校のイメージが出来上がるのであり、伝わるイメージと学校の実体との間にギャップがある場合、広報活動等のさまざまなコミュニケーション活動でそれを近づける必要がある。学校のブランド・クリエイションは、学校自体をも売り物にすることに他ならない。売り物として対象化された学校の姿こそ、学校ブランドの現実なのである」(「南定ブランド⁽²³⁾の構築に向けて」網走南ヶ丘高等学校 2004 b)。学校ブランドをわかりやすくモデル化して提示することは、入学対象者の中学生や、保護者、地域住民に学校の魅力をわかりやすく説明し、関心を高めるだけでなく、学校の内側の生徒や教職員に対しても、学校を魅力化するための、有力な手段となると思われる。さらに、学校が進むべき方向性も明確に示すことになるのではないだろうか。

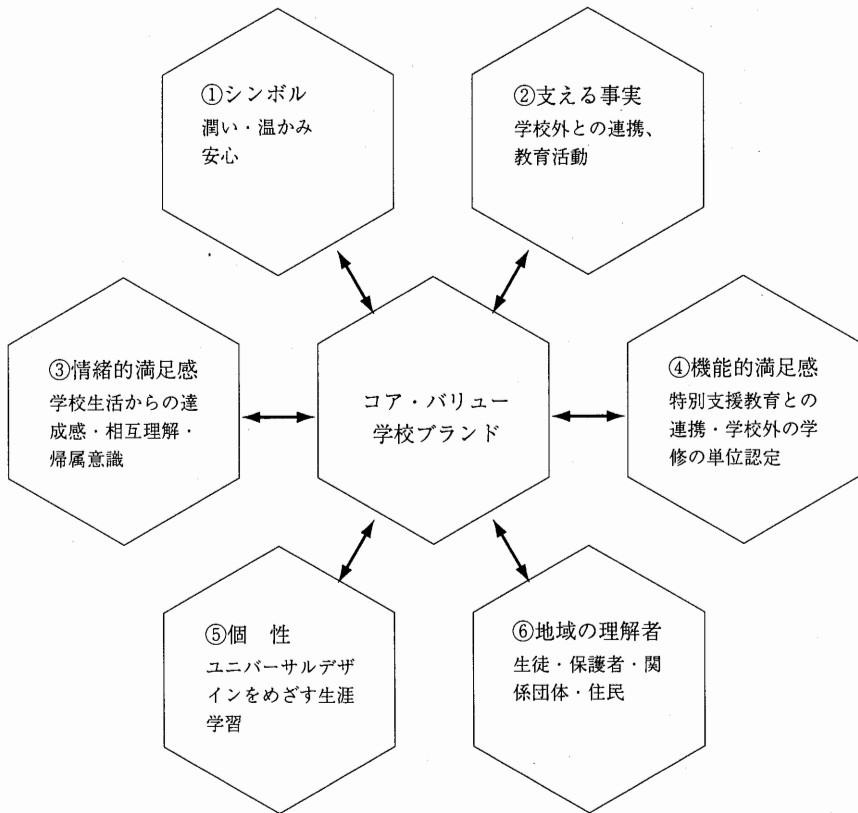
(C) 南定ハニカムモデル

網走南ヶ丘高等学校では、学校ブランドをあらわすモデルとして、電通のハニカム(蜂の巣)モデルを参考にした「南定ハニカムモデル」が作成されている。

ハニカムモデルとは、ブランドの核となる価値と、それを構成する6つの要素を設定し、コア・バリューから要素を展開する方法で、逆に要素を検討する過程で、コア・バリューを具体化する方法も例示できると説明されている(北海道網走南ヶ丘高等学校 2004 b)⁽²⁴⁾。

図のように、網走南ヶ丘高等学校では、電通のハニカムモデルを参考にしたモデルを用いて、ブランドを構成する6つの要素を設定し、これを現在の網走南ヶ丘高等学校定時制が行っている「学校ブランド」構築に向けた具体的な取り組みに当てはめて説明している。

①のシンボルは、「コア・バリューを象徴する具象」とされており、ここでは



図：南定ハニカムモデル

(北海道網走南ヶ丘高等学校2004bより)

「潤い・温かみ，安心」といった言葉で表現されている。

②の支える事実は、「競合が真似できない固有の事実」とされている。ここでは、「学校外との連携，教育活動」を当てはめている。学校の閉科という危機意識が教職員をポジティブな方向に向けさせ，生徒・保護者・地域住民を巻き込んだ形での連携・共働が進み始めている。具体的には，社会福祉協議会，特別支援教育関係専門機関，教育振興会（企業），市教育委員会相談室・適応教室，NPOといった，さまざまな学校外の団体，施設との連携・協働に取り組んでおり，これが，網走南ヶ丘高等学校定時制の大きな特徴になっている。

③の情緒的満足感は、「学習により得られる情緒的メリット」とされ、「学校生活からの満足感・相互理解・帰属意識」を当てはめている。

④の機能的満足感は、「学習による機能的メリット」とされ、「特別支援教育との連携・学校外の学修の単位認定」を当てはめている。特別支援教育との連携については、地域・生徒の多様なニーズに対応する体制を構築し、LD、ADHD、高機能自閉症等の生徒の受け入れを始めたのは、南定の全く新たな取り組みの一つである。学校外の学修の単位認定については、社会参加活動等、知識および技能に関する審査、大学入試検定がその対象となるが、特に公的機関等でのボランティア活動の参加が単位になるとして注目され、新聞等の取材⁽²⁵⁾を受けた。

⑤の個性は「ブランドの個性や性格」とされており、いわゆるブランドパーソナリティといえるもので、「ユニバーサルデザインを目指す生涯学習」を当てはめている。これは、生徒数の減少に対応するという対処療法だけではなく、積極的に、生涯学習社会に対応する新たな高校教育へのニーズを切り開いていこうという試みであり、地域のネットワークを通じて、エルダー世代へのニーズの開拓にあたっている。それとともに、学校内では、エルダー世代にやさしい学習環境を整えるために、プリントの文字を大きく見やすくする（フォントを10.5ポイントから12ポイントくらいにする）、パソコンの表示画面の文字を大きくするといった工夫が行われている。

⑥の地域の理解者は「賛同を得たい生徒・住民像」と説明され、「生徒・保護者、関係団体・住民」とされている。

しかし、肝心の「学校ブランド」のコアバリューが何であるのかの説明が抜け落ちており、学校ブランドとしての、理念、基本ビジョンがわかりにくいのが、南定ハニカムモデルの今後の課題ではないだろうか。学校案内のパンフレット⁽²⁶⁾などからは、「潤いと温かみのある定時制」といった言葉が読み取れたが、これが「南定」を象徴するものであろうか。ここまでの、2004(平成16)年8月時点での学校側の説明や資料から読み取れる内容であったが、その後、事例校の学校ブランドの考え方はさらに進化を遂げている。

「『潤いと温かみ』の南定の理念が、定時制教育のあり方を変えます。」と2005(平成17)年度の学校案内⁽²⁷⁾では「潤いと温かみ」を前面に打ち出して南定ブランドがアピールされ、この学校の特徴、価値がよりわかりやすく表現されるようになってきている。

さらに、このような取り組みを通じた「学校ブランド」の構築にあたって、第一段階が2004(平成16)年度から行ったボランティア等の学校外の学修単位の認定であり、第二段階が、公開講座等の開催によって地域に対して学校を開いていく取り組み、そして第三段階が、2005年度から実施予定の三修制への取り組みであるとしている。これらの取り組みは、地域のニーズを反映したのもでもあるという。3年で卒業できる仕組みを作ることによって、社会人が入学しやすい環境を整え、生涯学習のニーズの掘り起こしをねらう。他では真似できない、このような取り組みがまた「南定ブランド」構築にもプラスに作用すると考えているのである。また、多様な生徒を受け入れ、生徒の年齢が幅広いために生徒同士の関係も良く、落ち着いた良い状態で、教職員も変化に柔軟に対応するようになってきたからこそ、今が新しいことにチャレンジし「南定ブランド」を構築していくチャンスであると認識しているのである。

ここまで見てきたような様々な活動を通じて、網走南ヶ丘高等学校定時制は「南定ブランド」の構築に取り組んでいる。そこには「南定ブランド」を地域に認知させ、定着させたいという、学校側の強い思いが感じられた。また、生徒の入学状況(2004年度は10名を大きく上回る16名が入学)や、インタビューを通じて、「南定ブランド」が地域の中にも浸透しつつあるように思われた。実際に、2004(平成16)年12月に行った学校説明会では、前年の参加者が4名であったのに対して、39名の中学生の参加者があるなど、「南定ブランド」の認知度は確実に高まっていると思われる。

それでは、実際に網走南ヶ丘高等学校定時制に通っている生徒や、そこで働く教師は、「学校ブランド」構築をどのように感じているのだろうか。生徒は、そもそも、「南定」にどのようなイメージを持ち、入学してきたのか。そして、それは「南定ブランド」構築の取り組みの中で変化していったのか、あるいは変わらないのか。「南定ハニカムモデル」に当てはめた説明からは、今ひとつ明確にならなかった「南定ブランド」の実態はどのようなものであるのか。「南定ブランド」を構築することによる効果はあったのか。生徒や教師には、それにより何らかの影響があったのであろうか。

そこで本稿では、次に網走南ヶ丘高等学校定時制の「南定ブランド」を教師はどのように捕らえているのかについて、インタビュー調査資料から検討しておきたい。

4. 網走南ヶ丘高等学校定時制の「学校ブランド」に対する、教師の現状調査

(1) 調査の目的

学校の「ブランド」構築には、生徒、保護者、地域住民といったステイクホルダーや、「学校ブランド」の直接の担い手でもある教師が、学校に対してどのような「ブランドイメージ」を持っており、どのように「学校ブランド」を認識しているかといった現状把握が必要である。網走南ヶ丘高等学校定時制では、「学校ブランド」構築に向けてさまざまな取り組みを行い、約1年を経ようとしている。この時点で、「南定ブランド」が、生徒や教師にどのように認識されているかの現状を調査し、把握することは、今後の「南定ブランド」の定着に向けても必要であると考えられる。そこで、以下では、「南定ブランド」に対して、教師がどのようなイメージを持っているのか、「学校ブランド」構築に向けた取り組みを経て何か変化はあったのか、なかったのか、「南定ブランド」は認知され、構築出来たのか、出来ていないのか等の点について、企業におけるブランド調査の枠組み⁽²⁸⁾を参考に、今回は教師に対する「学校ブランド」調査の設計を行い、「南定ブランド」の現状を分析した。その結果、以下のようなことが明らかになった。

①教師たちが、網走南ヶ丘高等学校定時制に対して、「少人数で、異年齢で、こじんまりして、アットホームな雰囲気ですね」(N教諭)「先生と生徒が仲良く、生徒同士も仲良くやっている」(S教諭)というように、「少人数で、異年齢の生徒がいる、穏やかでアットホームな雰囲気」といった共通する肯定的なイメージを持っていることが明らかになった。これらは、「南定ブランド」として打ち出している「潤いと温かみのある定時制」という部分と重なると考えられる。そして、この肯定的なイメージは、現在の網走南ヶ丘高等学校定時制の、現実の姿を反映しているものである。

②逆に否定的側面のイメージとしては、「定時制」という名前からくる「かつての定時制」に持たれていた「荒れた学校」というマイナスイメージを引きずったものである。教師たちは、網走南ヶ丘高等学校定時制に対する地域の評判も、このイメージを引きずったものが多く、もしくは存在を知らないのではないかと認識していた。

③「南定ブランド」のアピールポイント、特長、強みとしては、①の肯定的なイメージと重なり、「非常に穏やか」、「落ち着いて、いい雰囲気」、「少人数でアットホーム」、「居場所になる」などであった。

④近年の変化としては、数年前は、よい意味でも悪い意味でももっと活発な、「元気のいい、やんちゃな男の子たちが多かった」（N教諭）が、最近は、不登校経験者などおとなしい生徒が多い。現在の生徒の約半数がこの学校に来る以前に不登校を経験してきたという。これは①のイメージの理由でもある。

⑤「南定ブランド」構築に取り組み出してからの、この1年間の変化としては、「学校のほうは雰囲気は良くなったと思いますね、去年と比べると」（D教諭）と、網走南ヶ丘高等学校定時制の「雰囲気が良くなった」と感じている。この点について、今年は「南定ブランド」構築に向けた新しい取り組みに、生徒も積極的に参加し、これによって去年よりも雰囲気がさらに良くなったと分析している。ここから、学校の雰囲気が良くなった要因の一つとして、「南定ブランド」構築、あるいはそれに向けた取り組みが生徒に及ぼす影響の一端がうかがわれる。

⑥「南定ブランド」構築に向けた取り組みは、学校内部においては、教師の間には学校に対する共通認識が形成され、さまざまな取り組みに向けて教師を動かすといった変化をおこし、生徒を含めた学校内の雰囲気を良くするといった意味から、学校改善という点で効果をもたらした。学校内部においては、「南定ブランド」は出来つつあると認識されている。

⑦しかし、学校内部の取り組みは学校外部の地域や中学生、中学生の保護者にはまだまだあまり認知されていない、従来の定時制のマイナスイメージを持ったままであると教師たちは認識している。このため、今後、網走南ヶ丘高等学校定時制の今の姿を外部に発信する「南定ブランド」構築への取り組み、PRが欠かせないと考えている。

また、2005(平成17)年度は、三修制が導入される年でもあり、この3年で卒業できる制度は差別化につながり、「南定ブランド」構築もこれからであると認識されている。さらに、マスコミへの露出や、学校説明会への参加者の激増などに対しては、一定の評価をしている。

網走南ヶ丘高等学校定時制の「南定ブランド」構築に向けた取り組みは、始まって約1年を経過し、学校内部には網走南ヶ丘高等学校定時制に対する共通認識の形成、学校の雰囲気の改善といったプラスの変化をもたらした。この点に関する認識、評価は、学校の経営層も、教師たちもほぼ共通していると考えられる。学校内部において、「南定ブランド」というシンボルを形成することによって、保守的な学校においても、学校改革の方向性、目標が明確になり、「南定ブランド」構

築に向けた取り組みが、学校全体で行われていることがここで明らかになった。

しかし、学校外部に対する認識に関しては、経営層と教師たちの間にズレが見られ、教師たちは外部に向けた「南定ブランド」構築は、まだこれからであると認識している。この点に関しては、経営層と教師たちの間の「南定ブランド」構築に対する温度差であるのか、教師たちの目があまり外部に向いていないためであるのか、あるいは、経営層とくにG教頭が主体となって「南定ブランド」構築を推進しているために、地域の評判についても、過大に評価している可能性も考えられる。地域の「南定ブランド」評価の現状把握については、今後の課題である。

5. まとめ

以上、本稿は、学校の個性化、差別化に向けていかに学校の「ブランド」を構築していくかを、企業における「ブランド・マーケティング」戦略の理論の枠組を用いて検討するとともに、実際にブランド・マーケティング戦略に基づく学校経営に取り組んでいる先進的な事例校について検討してきた。

事例校としては北海道網走南ヶ丘高等学校定時制を取り上げた。網走南ヶ丘高等学校はいわゆる伝統校であるが、定時制は地域に存在すら知られていないという現状の中で、存続に対する危機感があり、学校の生き残りをかけた差別化戦略として「学校ブランド」の構築に取り組んでいる。そして、外部に説明できるようなさまざまな特色を意識的につくり上げてきた。約1年を経て、「学校ブランド」というシンボルを掲げることによるわかりやすさやインパクト、さらに地域と交流し、地域とコミュニケーションをはかっていくといった活動により、その存在感を徐々に中学校や地域に認知されはじめている。大命題であった生徒数も本年は新入生16名を迎え、入学者向けの説明会には、前年の参加者が4名であったのに対して、2005(平成17)年度39名の参加者がある等、着実に広がりを見せている。学校側は今後、さらに学校の「ブランド力」を高め、周辺的全日制高校を競合として考えて行きたいとしている。生徒の募集に際して、あるいは地域へのコミュニケーションや認知度を高める意味で、高等学校における「ブランド・マーケティング」戦略は、そのわかりやすさから、有効な手段の一つであったといえよう。

さらに、この1年間で教職員の意識改革も徐々に行われており、「学校ブラン

ド」の考え方が徐々に教職員に浸透し、「南定ブランド」の構築に向けて、学校が丸となって動き始めている。「学校ブランド」の構築は、単に外に対する学校側の思いの発信やコミュニケーションにとどまらず、学校内部の教員組織を動かし、教員文化を変えていく推進力にもなっている。「学校ブランド」の構築は、学校内部に対しては、学校組織の成員に学校に対する共通認識を持たせ、「南定ブランド構築する」という目標を与え、学校を変化させることに対するポジティブな動機付けを行い、実際に学校改革が行われた点で意義があった。

しかし、本事例はG教頭の強力なリーダーシップのもとに行われた「南定ブランド」構築の取り組みであり、特に地域の中に入っていく活動などは、現在のG教頭が一人で行っている感もある。例えば、教頭が異動した場合、現在の改革が継続されるのかといったことが、今後、網走南ヶ丘高等学校定時制にとっての課題となって来るであろう。そのためにこそ必要なのが、変わらない価値を提示し続ける「学校ブランド」の構築であるというが、それがどこまで生徒や保護者、職員、地域住民に波及し定着していくのかを、今後も見守っていきたい。

また、「学校ブランド」の構築は、生徒にも影響を与えている。学校が地域に認知され、評価されていくにしたがって、「生徒たちも自信を持ち始めている」（教頭談）と教職員は認識しており、この1年で生徒の雰囲気も良くなったという。「学校ブランド」が構築されつつあることによる変化なのか、今後、生徒に対する意識調査も行っていく必要がある。

以上のように、本稿の事例分析を通じて学校経営におけるブランド・マーケティング戦略の可能性について、以下の3点が明らかになった。

①生徒の募集、あるいは地域へのコミュニケーションや認知度を高めるといった、学校外への情報発信や協働の局面において、高等学校経営における「ブランド・マーケティング」戦略は、「学校ブランド」というシンボルを掲げ、その学校固有の価値をわかりやすく伝達するという特徴から、有効な手段の一つであった。

②学校の「ブランド・マーケティング」戦略は、学校経営において学校の特色化、個性化、差別化に向けた具体的な内容を作っていくための、効果的な手法の一つである。そこでは、強い「学校ブランド」を構築していくために、現状分析を行い、学校の強み、弱みを把握して、多面的な要素からなる、コア・バリューを創造していく。

③さらに、「学校ブランド」を構築していくことが、学校の外に対してだけでは

なく、教職員や生徒といった、学校の内部にも、その学校独自の価値を共通に認識し、学校改善を目指す契機となる可能性がある。

本稿では、いわゆる「ブランド校」として一般に連想される学校とは、全く異なる公立高等学校定時制での「ブランド構築」の事例を取り上げ検討をはかった。高校の置かれた状況の多様性を鑑みながら、事例研究を通じて、学校経営におけるブランド・マーケティング戦略の研究について、本稿で明らかになった3点を踏まえ、さらに深めていきたい。また、事例の検証から得られた知見をもとに、学校経営における「ブランド・マーケティング」戦略の理論をより深化させるという課題も残されている。

註

- (1) 植田武男『「特色ある学校づくり」の理念と現実』小森健吉編著『高校制度改革の総合的研究』多賀出版、1986、p.222
- (2) 小島弘道「学校選択性の導入で学校の教育と経営はどう変わるか」小島弘道編『親の学校選択と学校経営』（教職研修2月増刊号）教育開発研究所、2001、pp.11-23
- (3) フィリップ・コトラー、カレン・F・A・フォックス『学校のマーケティング戦略』著林社出版、1989、p.39
- (4) フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション、2002、p.5
- (5) フリップ・コトラー、カレン・F・A・フォックス 前掲書、pp.46-48
- (6) 佐野享子「学校経営研究におけるマーケティングのアプローチ」『学校経営研究』大塚学校経営研究会、19巻、1994、pp.56-68
佐野享子「教育課程経営におけるマーケティング適用に関する実証的研究—高等学校におけるコース編成を事例として—」『カリキュラム研究』日本カリキュラム学会、5号、1996、pp.65-75
佐野享子「教育機関におけるマーケティング概念の構造的特質：コトラーにおける公衆に対するマーケティング技術とその意義に焦点を当てて」『筑波教育学研究』筑波大学教育学会、1号、2003、pp.89-105
佐野享子「マーケティング論」『現代学校経営論』大塚学校経営研究会、2000、pp.78-85
- (7) 中原龍輝「教育サービスのエンカウンター—マーケティング的な考え方で大学教育サービスの現場をみる—」『富士常葉大学研究紀要』富士常葉大学、1号、2001、pp.103-130
- (8) 井上愛子「大学教育における学生の多様性の対応への企業マーケティング手法の導入」『立教大学ランゲージセンター紀要』2号、2000、pp.87-101

- (9) 鳥居直隆「ブランド・マーケティング—価値競争時代のNo.1戦略—」ダイヤモンド社、1996, p.95
- (10) 田中洋「ブランド主導型マーケティング・マネジメント論」青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編著『最新 ブランド・マネジメント体系—理論から広告戦略まで—』日経広告研究所, 1997, pp.115-132
- (11) 片平秀貴『新版 パワー・ブランドの本質—企業とステークホルダーを結合させる「第五の経営資源」』ダイヤモンド社, 2000
- (12) 薄井和夫『マーケティングと現代社会』大月書店, 2003
- (13) アーカー, デビッドA.『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1994
- (14) アーカー, デビッドA.『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997
- (15) 青木幸弘・恩蔵直人編『製品・ブランド戦略』有斐閣, 2004
- (16) インタビューは、2004年8月から12月にわたって、事例校である北海道網走南ヶ丘高等学校のK校長、同校定時制のG教頭、および教師(Ma, N, S, Y, Mu教諭)に対して行った。G教頭は同校の「学校ブランド」導入において中心的な役割を果たす存在である。また、資料として同校『平成16年度 学校要覧』、『平成16年度 学校教育計画』、『平成16年度 第1回北海道網走南ヶ丘高等学校 学校評議委員会議 定時制資料』、『平成17年度学校案内』等を使用した。なお、インタビュー調査にあたっては、許可を得た上でICレコーダーに録音し、それを書き起こした上でデータとして用いている。インタビュー内容の中で、()内は筆者の補注。
- (17) 定時制高等学校は、勤労青少年に後期中等教育を保障する教育機関として、1948(昭和23)年に、全日制高等学校と同時に発足した。農山村を中心に広く設置され、発足直後の数年間は、学校数、生徒数ともに急激な発展をした。1953(昭和28)年度にはピークを迎え、本校と分校合わせて3190校、生徒数約57万7000人に達している。高等学校生徒総数に対する割合は22.7%であった。しかしその後、高度経済成長下における青年の都市部集中、一般家庭の経済力向上とともに全日制への進学率が上昇し、定時制高等学校の統廃合が進み、校数、生徒数ともに減少の一途をたどっている。生徒数は1980年代には14万人台、1990年代には10万人台にまで落ち込んでしまう。その後、1997年度を底に、微増傾向にあり、2003年度の生徒数は約11万人、高等学校生徒総数に対する割合は2.9%となっている。現在、定時制高等学校は、生徒数の激減と、在籍者の多様化に直面している。中学校卒業の勤労生徒が減り、全日制を希望しながら学力面で定時制に入学せざるを得なかった無職生徒、全日制高等学校中途退学者、これまで高等学校教育を受ける機会のなかった成人などが多数を占め、入学動機、年齢、経歴や有職生徒の勤務形態等が多様化している(尾形利雄「定時制高等学校」『新教育学大辞典』第一法規出版、第4巻、1990, pp.233-234等を参考にした)。
- (18) 北海道では学級(クラス)数のことを「間口」という言い方で表現する。5学級であれば5間口という。
- (19) 北海道網走南ヶ丘高等学校『平成16年度 学校要覧』2004 a
北海道網走南ヶ丘高等学校『平成16年度 第1回北海道網走南ヶ丘高等学校 学校

評議委員会議 定時制資料』2004 b

- (20) 北海道網走南ヶ丘高等学校『平成16年度 学校要覧』2004 aより、以下同様。
- (21) 北海道教育委員会では「1間口の定時制にあつては、5月1日現在の第1学年の在籍者が2年連続して10人未満となり、その後も生徒数の増加が見込まれない場合は、統廃合を行うこととする」と定めている。北海道教育委員会 『公立高等学校配置の基本方針と見通し』2000, p.7, (Ⅲ-2. 定時制課程の配置 (1) 定時制課程の取り扱いア)
- (22) それまでは、網走市の広報誌や地元新聞に募集広告を掲載していたが、逆に定員に満たないという負のイメージをアピールすることになりかねず、効果もあまり見込めないとして、平成16年度は、新聞広告を行わなかった。
- (23) 網走南ヶ丘高等学校定時制の略で「南定 (なんてい)」と称している。全日制は「南高 (なんこう)」と呼ばれている。
- (24) 前掲書
- (25) 網走新聞「校外学習も単位認定、『生涯学習の場』担う」2004年4月13日
北海道新聞「校外ボランティアも単位に、就職、推薦入試に活用を」2004年4月13日
読売新聞「社会貢献に単位、生きがい求める世代に機会、多様な教育で入学者増狙う」2004年5月21日全道版、その他、市の広報誌などに掲載。
- (26) 北海道網走南ヶ丘高等学校『平成16年度 学校案内』2004 c
- (27) 北海道網走南ヶ丘高等学校『平成17年度 学校案内』2004 d
- (28) ブレインゲイト『図解でわかるブランディング』日本能率協会マネジメントセンター
2002, pp.51-58