



# フォーラムシリーズ： グローバル社会における 高等教育の未来



## 高等教育における レピュテーション・マネジメント

2014年3月6日(木)～7日(金)  
東京

[www.britishcouncil.org/ged](http://www.britishcouncil.org/ged)



世界的に結びついた今日の経済において、大学は共通の課題に直面しています。若い世代に提供する教育やスキル、研究を成功に導くために構築すべきネットワーク、国境を越えた教育機会の提供により地域社会・国際社会の要求に応えるうえでの課題、変わりつつある国際情勢が大学のリーダーシップに与える影響、などです。ブリティッシュ・カウンシルのフォーラムシリーズ「グローバル社会における高等教育の未来」では、東アジアと英国における高等教育に影響を与える課題に関する議論の枠組みを形成するための、対話プログラムを提供します。

各政策対話では、新しい研究や、政府や産業界のリーダーからの見解とともに、その分野に関する最新の知見を取り上げます。各対話から創出された論文や研究成果は、エビデンスに基づく政策形成に資するため、ひろく公表されます。

この対話では「高等教育におけるレピュテーション・マネージメント」というテーマを取り上げました。レピュテーションは大学にとってますます重要な要素となっています。調査によれば、大学のレピュテーションは研究者の転職時の最優先事項であり、留学生にとっては授業料やコース内容よりも一番に考慮すべき点だということです。また、レピュテーションは連携先を募る際、また卒業生・慈善家・産業界からの資金提供を受けるうえでのキーポイントでもあります。情報が即座に広がり世界的な影響を与える技術的に密接な世界においては、レピュテーションは簡単に構築できかつ失われうるものです。もし大学が繁栄すればそのブランド価値もやがて増し、優れた研究者や学生を惹きつけて資金提供も増えることになります。ランキングでアジアの大学の地位が急上昇しているのには明確であり、このテーマに関する議論のアジアでの欲求はかつてないほどに高まっています。当イベントでは、東アジア地域内外から著名な専門家を東京へと招聘し議論を深めることによって、このテーマに新たな視点を加えることを目指しました。

当イベントには14ヶ国に渡る75団体から116名が出席しました。この報告書で提示されたように、今日の大学にとってのレピュテーションの重要性が再確認されただけでなく、ますます競争が激化するグローバルマーケットにおいて大学のレピュテーションの構築と維持をどのように模索すべきか、という点で新たな提案をもたらしました。

ブリティッシュ・カウンシル  
2014年4月

# Conference Report

## プログラム

### 1 日目

#### 3 オープニング・セッション

2014年版 Times Higher Education World Reputation Rankingsの結果公表

フィル・ベイティ  
タイムズ・ハイヤー・エデュケーション  
世界大学ランキング編集長

#### 4 メイン・プログラム

- ④ 世界ランキングにおける日本の大学の順位を上げるために  
日本政府が実施している取り組みについて
- ④ 主催者挨拶
- ⑤ アヴァランチの到来  
——高等教育と来たるべき革命
- ⑤ レピュテーション・マネジメント  
——東京大学の事例から
- ⑥ 遺産の構築  
——香港大学の事例から
- ⑥ ワークショップの解説：  
広義のレピュテーション・マネジメントと、知識経済への影響

下村博文 文部科学大臣

レベッカ・ヒューズ  
ブリティッシュ・カウンシル 高等教育国際化担当ディレクター

サー・マイケル・バーバー  
ピアソン主席教育顧問

江川雅子  
東京大学理事

ラブ・チー・ツイ  
香港大学学長

マーク・サドバリー  
ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン (UCL)  
コミュニケーション・ディレクター

#### 7 ワークショップ

##### セッション1

- ⑦ ワークショップ A  
大規模イベント参加を通じた知名度向上  
——ロンドン・オリンピックの事例から
- ⑦ ワークショップ B  
ムックとオンラインコース  
——レピュテーションに対するメリットとデメリットのバランス
- ⑧ ワークショップ C  
大学のマーケティング・コミュニケーションとブランディング

ジョー・カイト バーミンガム大学 広報・マーケティング部長  
タニア・ローズ＝テイラー  
ロンドン大学クイーン・メアリー  
マーケティング&コミュニケーション・ディレクター

デヴィッド・モール 香港科技大学 副学長  
船守 美穂 東京大学 教育企画室/評価支援室 特任准教授

ニック・アガルワル  
シェフィールド大学 連携ディレクター  
両角 光男 熊本大学 理事・副学長

##### セッション2

- ⑧ ワークショップ A  
レピュテーション向上のためのコンソーシアムとネットワーク
- ⑨ ワークショップ B  
レピュテーション・マネジメントのリソース
- ⑨ ワークショップ C  
レピュテーション・マネジメント支援のための  
地域・国レベルのブランドの活用

クリストファー・トレムワン  
環太平洋大学協会 (APRU) 事務局長  
マーク・サドバリー ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン (UCL)  
コミュニケーション・ディレクター

エマ・リーチ  
ノッティンガム大学 コミュニケーション&マーケティング・  
ディレクター  
ルイーズ・シンブソン ザ・ワールド 100 レピュテーション・  
ネットワーク ディレクター

ララ・マッケイ  
メルボルン大学 大学マーケティングディレクター  
佐藤 邦明  
文部科学省高等教育企画課国際企画室専門官

### 2 日目

#### 10 メイン・プログラム

- ⑩ 博士課程学生が意思決定をするうえで、  
レピュテーションが及ぼす影響に関する調査の結果発表
- ⑩ グレイ・オーシャン  
——行動と関係作りを通じた大学ブランドの構築
- ⑪ 学術連携パートナーを選択するうえでレピュテーションが果たす役割  
——シンガポール国立大学の世界トップ大学との連携の事例から
- ⑪ ゼロからのレピュテーション構築：  
伝統と歴史の必要性 新興大学の事例から——浦項工科大学校

ルイーズ・シンブソン ザ・ワールド 100 レピュテーション・  
ネットワーク ディレクター

ジャスパー・スティーン・ウィンケル  
コペンハーゲン大学広報部長

アン・バキール シンガポール国立大学  
国際関係オフィスディレクター・英文学部准教授

ヤング・ハー  
浦項工科大学校 外部コミュニケーション担当副学長

#### 12 ワークショップ

- ⑫ ワークショップ A  
アジアの台頭  
——世界大学ランキングにおけるアジア教育機関の順位上昇と、  
その背後にある取組みとは
- ⑫ ワークショップ B  
レピュテーションと報酬  
——トップレベルの研究者を獲得するためにどちらが重要か
- ⑬ ワークショップ C  
リサーチ・エクセレンスを通じたレピュテーションの構築

フィル・ベイティ タイムズ・ハイヤー・エデュケーション 世界  
大学ランキング編集長  
チャワリット・リマニビキチル  
キングモンクット工科大学トンブリ校 教育担当副学長

グー・ジャン 南京大学 教授  
ルイーズ・シンブソン ザ・ワールド 100 レピュテーション・  
ネットワーク ディレクター

アンダーシュ・カールソン エルゼビア・ジャパン (株)  
バイス・プレジデント グローバル・アカデミック・リレーションズ  
國領 二郎 慶應義塾 常任理事

#### 13 閉会挨拶

——ブランディングと学習

イアン・ピアマン AMV BBDO チーフ・エグゼクティブ

# 2014年版Times Higher Education World Reputation Rankingsの結果公表

GED Global Education Dialogues  
Reputation Management in Higher Education: The East Asian Context  
Thursday/Friday 6/7th March, 2014  
Academy Hills, Tokyo  
www.britishcouncil.org/ged

**フィル・ベイティ**

タイムズ・ハイヤー・エデュケーション 世界大学ランキング編集長

情報があふれる現代、熾烈な競争が続く世界の  
高等教育市場では、数世紀かけて苦勞のすえ  
獲得したレピュテーションが、かつてないほど  
変動しやすくなっています



シンポジウム冒頭で、タイムズ・ハイヤー・エデュケーション世界大学ランキング編集長が2014年世界大学ランキングの結果を世界に公表した。同氏によれば、レピュテーションは、学費などの他の要因以上に大学の魅力を左右するという。レピュテーションが地政学的要因に及ぼす影響も、軽視できない。様々な観点から、世界大学ランキングは次第にその重要性和影響力を高めている。もはや大学に関する口コミだけでは足りない。現代は、データが従来以上に重視されている。昨今は他者からの評価が極めて大きな威力を

持ち、マーケティングやブランディングから教育内容、大学自体の体制まで、大学のあらゆる側面に影響を及ぼす。

発表されたランキングの上位には、多数の有名校が名を連ねた。東京大学はトップ10圏外に転落したが、オックスフォード大学が5位、ケンブリッジ大学が4位とイギリスは健闘した。だが上位6校が他を大きく引き離すなど、明らかな格差拡大が認められ、エリート・グループに属する6校をサイモン・マージンソンは「スーパーブランド」と名づけた。

他方で、上位6校以外の大学間ではレピュテーション構築をめぐる競争が激化した。ベイティ氏は、日本の大学は順位が低下傾向にあるが、アジアナンバー1の座は維持していると指摘し、「閉

鎖的」との風評の打破に向けた日本政府の取り組みを評価した。同氏がパネルディスカッションで指摘したように、世界大学ランキングには短所もあるが、レピュテーションは大学として避けて通れない要素であるため、全ての大学はレピュテーション・マネジメントに資源の一部を割くべきである。

レピュテーションには様々な側面があり、「活動の比重、様々な施設、人間関係・相互交流、意識的なPR運動、報道につながる大規模イベント、過去の活動実績、口コミ効果」を通じて形成される。こう述べた後、ベイティ氏はデータを総括し、レピュテーション構築に関し次のように明言した。いかに優れたマーケティングを行おうと、現場でそれを実践し真の影響を与えねばならない。

# 世界ランキングにおける 日本の大学の順位を 上げるために 日本政府が実施している 取り組みについて

**下村博文**

文部科学大臣



- 国際化とは多様性の促進にほかならず、
- それが画期的な研究・教育の推進につながるのです

安倍政権は経済再生政策「アベノミクス」の一環として、高等教育機関の再編にも取り組んでいる。下村博文文部科学大臣は、日本から10大学を世界大学ランキング100位圏内に入れるという、野心的な目標を掲げた。そうならば自国に資するだけでなく、日本はアジア諸国のロールモデルにもなれるだろう。日本が直面する課題は、決して小さいとはいえない。特に学生の英語力不足と不十分な留学支援が問題だが、安倍政権は学生支援のための戦略策定を進めている。中でも、

日本の大学は国際化が「遅れている」との認識の打破に、断固たる姿勢で取り組み、多様性と革新的な研究の推進を目指している。下村大臣は、留学生受入体制の整備や英語カリキュラム策定の支援を目的とする「グローバル30」など、国内の大学を対象とした日本の主な戦略を詳しく紹介した。

海外留学がメリットでなくリスクと捉えられるなど、21世紀の日本には様々な社会的問題が待ち受けているが、2020年の東京オリンピック

までに、国外に留学する学生数の倍増も目指している。総じて、日本政府の課題は、日本の高等教育の国際化、及び強靱な教育・研究体制に基づく大学のレピュテーション構築にある。さらに下村大臣は、各大学の基本的なミッションの再定義を通じ、政府主導で大学のガバナンス改革、入試改革に取り組むと約束した。大臣のスピーチは、日本が未来に目を据え、高等教育機関の発展に全力をあげて取り組んでいることを伝えるものだった。

## 主催者挨拶



ブリティッシュ・カウンシルを代表して、レベッカ・ヒューズ博士がシンポジウム開会を正式に宣言した。ヒューズ博士はまず、世界大学ランキングの結果を公表し講評を加えたフィル・ベイティ氏に、謝意を示した。

ヒューズ博士は、本シンポジウムのテーマであるレピュテーション・マネジメントとレピュテーションの構築について説明し、世界の高等教育におけるレピュテーション・マネジメントの重要性を強調した。教育の国際化は数々の課題をもたらしたが、中でも大きな問題は、世界の複雑化に伴う様々な文化的背景を持つ学生への教育の提供である。大学は今、こう自問せねばならない。「学生は実際のところ、大学に何を求めているのか？」

とはいえ大学は、教育の質を評価するため数多くのツールを利用できる。世界大学ランキングだけでなく、各大学が備え持つリーダーシップ育成能力も評価ツールのひとつだ。未来の世代の礎を築く国境を越えた高等教育を実現する方法を理解する上で、この点が鍵を握ると同氏は強調した。

最後にヒューズ博士は、全員の取り組みを称え感謝の言葉を述べ、本シンポジウムの参加者全てを歓迎した。

**レベッカ・ヒューズ**

ブリティッシュ・カウンシル 高等教育国際化担当ディレクター

# アヴァランチの到来 ——高等教育と来たるべき革命

## サー・マイケル・バーバー

ピアソン主席教育顧問

「雪崩にあったら誰も立ち止りません。そんなことをしたら、のみ込まれてしまうからです」ピアソンのマイケル・バーバー氏は、今日の高等教育に降りかかる問題を、「雪崩」にたとえて要約してみせた。グローバル経済やコスト上昇、大学の大衆化がもたらす激しい嵐のせいで、我々は今、従来以上に大学の役割や大学が提供すべきものを考え直す必要に迫られている。世界の歩みに合わせ、高等教育も進化しなければならない。

現代において、カリキュラムはもはやひとつの大学に帰属するものではない、とバーバー氏は指摘した。大規模公開オンライン講座（MOOC）や遠隔学習の登場を受け、高等教育の物理的な垣根が崩れ、カリフォルニアに住まなくてもスタンフォード大学の学位を取得できる。研究や資源の完全なオープンソース化が進展する中、従来型大学モデルは何を提供していくのか？ 大学の主眼をどこに置くべきか？ コスト上昇を踏まえ、全

ての大学がハーバードを目指すべきなのか？

独自性こそが鍵となる。各大学が、自校にしかない独自性を探さねばならない。オープンソース教育が普及しても代替不可能な、大学ならではの特征として、バーバー氏は教育の質という要素を強調した。また後のパネルディスカッションで同氏は、オープンソース教育では、大学と企業の地理的な「集積化」によって促される、シリコンバレー型の社会的相互作用が得られないとも指摘した。大学は、個々のニーズに応じたカスタムメイドのコンテンツ提供に新たな意義を見出すことができ、特定のテーマの中心拠点として知名度をあげ、専

門家としてのレピュテーションを確立できると氏は提案する。また大学自身が、資源を正しく使用しているかどうかや、コンテンツを学生に適切な形で提供できているかを評価すべきだという。

最後にそれぞれの大学が、どんな教育機関を目指すかを明確にすべきだ。最も影響力が大きく、アウトリーチの範囲が広い大学だろうか、それともエリート大学の地位？ 様々な大学のモジュールを組み合わせて学位を取得する、新たな形の学生にどう対応していくか？ 実際、雪崩は目前に迫っている——バーバー氏はそう語り、各大学に備えを始めるよう促した。

- 他大学との差別化・個性化を図り、
- 特定の分野で秀でた世界水準の大学になるため、
- どのような取り組みを行っていますか

# レピュテーション・マネジメント ——東京大学の事例から



江川雅子

東京大学理事

- 東京大学は、世界水準の総合研究大学としての
- 地位の確立に取り組んでいます

日本の大学は、国際化とブランド管理のためどんな取り組みを行っているか。江川博士の発表では、こうした問題を含むテーマが取り上げられた。東京大学は、世界大学ランキングで常に高い評価を得ているにもかかわらず、国際化や真のグローバル人材の誘致などの分野を中心に、日本の高等教育が直面するのと同じ課題と格闘している。

東京大学にとって特に重要なのは、国際的な

知名度の向上である。日本及びアジア全域で最も権威ある大学のひとつである点に疑いはないが、様々な境界を越えて広く人材を集められる国際的な環境を整備する必要がある。東京大学は国際的なブランドの構築に、完全にゼロから着手せねばならず、「UTokyo」という英語略称の選定ですら大きな議論を呼んだ。

江川博士は、国際標準に合わせた4学期制へ

の移行、完全に英語のみで実施する授業の導入など、本格的な国際化に向けた東京大学の劇的な改革のいくつかを紹介した。現在、大学院の41講座に加え、駒場キャンパスのPEAKなど学部課程でも英語のみによる授業を実施している。パネルディスカッションの中で江川博士は、英語カリキュラムをどの程度導入するかをめぐり、教員の間に葛藤があることを認めた。日本の高等教育のリーダーとして、東京大学の決断は広範な影響力を持ち、安易に判断を下すことはできない。国際化に向けた取り組みとして、それ以外にチリとブラジルでのUTokyo Forum開催や、コーセラのプラットフォームを利用したオンライン講座——既に天文学・政治科学の講座を開設——の拡充なども実施している。

東京大学のこうした取り組みは、同大学OGの宇宙飛行士山崎直子さんの言葉を引用した大学のPR文——「究極の高みを目指す」——に、端的に象徴されている。上記のように、江川博士は日本の大学の進むべき方向性を明確に示し、高等教育改革に取り組む東京大学の独自の位置づけを紹介した。

## 遺産の構築

——香港大学の事例から



**ラプ・チー・ツイ**

香港大学学長

- 国際化は数値だけでは語れません。
- 私たちは知識や情報を共有し、
- 他者から学んでいます

ツイ教授が、創立 100 周年を迎える香港大学を紹介した。学生のニーズや変化するグローバル経済への対応力から、香港大学は高いレピュテーションを受けるに相応しい大学だが、中国との統合が進む中で高い評価を維持するのは、必ずしも容易ではなかった。ツイ教授は、社会との連携・コミュニティへの奉仕という、香港大学が策定した戦略を詳しく説明した。香港大学は、限られた数の学生に知識を伝えるだけでなく、周囲の社会との知識共有を目指した。

ツイ教授は、学生・教員双方に関する多様な人材の受入れを含め、香港大学の全ての取り組みの根底には、学術的な根拠があると強調した。こうした多様性は、交流プログラムや国内の大学との共同学位プログラム、中国本土の研究室との提携といった取り組みを通じて達成される。国際化について参加者から質問されると、ツイ教授は、学生が国内で就職する可能性が高いことを踏まえると、中国語学習を盛り込む必要があると述べた。英国連邦大学

連盟の設立当時からの会員を務める一方、同窓生ネットワークを通じてアウトリーチを推進するなど、香港大学は歴史的にも強い結びつきがある。

ツイ教授によると、香港大学はアウトリーチ戦略、コミュニケーション戦略を通じ、キャンパスにとどまらず外に及ぶコミュニティを構築してきたという。こうした動きが、寄付金・拠出金を提供する明確な理由を示すことで広くコミュニティ全般に支援を訴えるという形で、大学の資金確保につながっている。教授はパネルディスカッションの中で、公立大学への政府の助成金減少によりレピュテーション・マネジメントに充てる予算が減っているため、寄付の文化を育てることがとりわけ重要だと指摘した。国際的、地域的な諸課題に直面しつつ、香港大学は一貫して学術的な卓越性と、地域のハブとしての存在感を重視したマーケティングを行う一方、コミュニティや世界的な同窓生ネットワークから、忠誠心と献身的愛情を獲得している。



## ワークショップの解説

——広義のレピュテーション・マネジメントと、知識経済への影響

1 日目午後のセッションは、ワークショップの簡単な紹介から始まった。マーク・サドバリー氏から、大学のレピュテーション・マネジメントの実践に精通した、コミュニケーション・マーケティング分野の専門家によるワークショップを実施すると説明があった。

同氏はまず参加者に、大学で働く理由、この仕事に情熱を感じる理由を考えるよう促した。大学は一般社会と隔絶した「象牙の塔」とみなされがちだが、サドバリー氏はむしろ、知識経済における大学の役割を強調した。大学は、労働人口の教育、ビジネスの創出と支援、全ての部門に恩恵をもたらす知識・研究のイノベーションに携わる。これら個々の役割におけるレピュテーション構築が重要だが、サドバリー氏は、高いレピュテーションの獲得それ自体が目的ではない点を強調することを忘れなかった。学内のみならず、コミュニティにまで取り組みの範囲を広げて初めて、高いレピュテーションを得られる。こうした趣旨を踏まえて、ワークショップが開始された。

レピュテーションの根幹は、  
大学の中核的な学術的ミッションの  
伝達にあります

**マーク・サドバリー**

ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン (UCL) コミュニケーション・ディレクター

## 大規模イベント参加を 通じた知名度向上 ——ロンドン・オリンピックの事例から



**ジョー・カイト**  
パーミンガム大学 広報・マーケティング部長  
**タニア・ローズ=テイラー** ロンドン大学クイーン・メアリー  
マーケティング&コミュニケーション・ディレクター

### セッション1

最初にジョー・カイト氏が、2012年ロンドン・オリンピックでパーミンガム大学がジャマイカの練習拠点に選ばれた理由を、説明した。同大学は、英国で3本の指に入るスポーツ関連研究プログラムを実施しており、アフロカリビアン系コミュニティが存在する町として知られるからだ。だがパーミンガム大学に対し、ジャマイカ代表チームの受入が「戦略的に有用だ」とどうやって納得させたのか？ カイト氏率いる大学広報部は、地元コミュニティにとっての受入のメリット、パブリック・エンゲージメントへの多大な貢献、及び財政的な持続可能性を強調したという。しかし最大の課題は、大学経営陣の説得ではなく、代表チーム

受入に向けた運営計画の取りまとめにあった。具体的には、選手らが報道陣の目を避けて練習できるよう支援する、大学の全施設が受入に協力するなどの点が挙げられる。カイト氏は最後に、代表チーム受入に向けたアドバイスとして、戦略的な実施、早めの立ち上げ、各大学の強みの発揮、及び大学の長期的な遺産としての成功体験の継承を指摘した。

次に、タニア・ローズ=テイラー氏が、ロンドン大学クイーン・メアリーでの2012年オリンピックの経験を紹介した。同校はオリンピック・パークに近接していたが、オリンピック開催前にコミュニケーション戦略を策定しておらず、その

せいで折角のイベントを有効に活用できなかった。同校も多数の選手を受入れ、医療センターで選手を治療したが、個人情報保護方針が原因で、その事実をPRできなかった。

にもかかわらず、学生はオリンピック運営に積極的に協力し、ロンドン大学クイーン・メアリーはオリンピックの機会を活かして、同大学が盛んに研究を実施している「東ロンドン糖尿病多発地帯」の認知度を向上させることができた。ロンドン大学クイーン・メアリーは、東ロンドン再生に向けた課題の認知度向上に成功したが、事前に十分な計画を策定していれば、戦略的な立地を活かして、大学自体をより積極的にPRできただろう。



**デヴィッド・モール**  
香港科技大学 副学長  
**船守 美穂**  
東京大学 教育企画室／評価支援室 特任准教授

### セッション1

## ムークとオンラインコース ——レピュテーションに対するメリットと デメリットのバランス



まずデヴィッド・モール氏が、ITと電子教育がなぜ香港科技大学学長にとって重要な課題であるかを説明した。同大学は、より確実な教育手法の採用を目指し、先端技術の導入に意欲的である。だがムークを導入すれば、その過程で他の教育モデルが駆逐されないだろうか？ モール氏はさらに、香港科技大学によるオンライン学習の実施法とその成果を詳しく紹介した。彼らはムークを、学長の主導によりIT推進をさらに奨励する手段として活用し、学生の学習体験を追跡するために大容量データベースを作成した。加えてモール氏は、オープンソース・アクセスが今後一層普及し、大学のコスト削減につながると予測している。迅速なムークの導入を通じ、香港科技大学は他大学より有利な立場に立ち、ムークが軌道に乗った場合は当該分野のリーダーになることを目指している。たとえ軌道に乗らずとも、自校のITプログラムに十分な投資を行うことができる。モール氏は、今後ムークが定着すると見込んでいる。

次に船守美穂氏が、高等教育におけるムークの実施について発言した。ムークの導入は確かに昨今のトレンドだが、適切なプラットフォーム(edX、コースラ)の選定や、誰が講師を担当するかなど、実施に伴い数々の問題が存在する。しかし米国の高等教育を取り巻く課題を踏まえると、学費の上昇と地理的なアクセス可能性から、

ムークが本格的に普及する可能性が高い。

派手な宣伝文句にもかかわらず、ムーク教育モデルには明らかな問題が存在する。船守氏は、最大の問題は参加率と学生保持率であり、コースを修了する学生は数少ないと指摘した。他方でこのモデルは、個々に応じたオーダーメイド型教育を可能にし、学生は自分のスケジュールで必要なコースを受講し、より短期間で学位を取得できる。デジタル化が進んだ現在、大学にムーク導入の是非を議論する余地はない。そうではなく、大学は、自由に利用できるこの新たなツールを用いて、効果的に教育を行う方法を理解する必要がある。

## 大学のマーケティング・コミュニケーションとブランディング



**ニック・アガルワル**  
シェフィールド大学 連携ディレクター  
**両角 光男**  
熊本大学 理事・副学長

### セッション1

このワークショップでは、ニック・アガルワル氏が小売業界での経験——具体的には米国ウォルマート社に勤務時の経験——と、そこで得たノウハウをシェフィールド大学での現職にどう活かしているかについて発表を行った。同氏によると、コミュニケーション部門の重要性が年々急激に高まり、今や大学の発するイメージやメッセージが、実際の設立趣旨と同程度に重要になっているという。「誰もが注目的になる世界」では、透明性の高いコミュニケーション部門の確保だけでは十分ではない、とアガルワル氏は述べた。

とはいえ、この原則が大学にどう当てはまるのか？ ウォルマートと同様、大学も感情的な信頼

感を醸成しなければならない。シェフィールド大学は、フローリー研究所や生体イメージングプロジェクトとの提携、及び留学生を対象とした「自撮り」キャンペーンなどの学生向けの取り組みの推進を通じ、これを達成している。これらを通じ同大学は、学問的な厳密性と感情的な結びつきのバランスの実現を可能にした。

次に熊本大学の両角光男副学長が、日本の制度の枠内での熊本大学のブランド/レピュテーション構築に向けた取り組みについて発表した。日本で最も歴史ある国立大学のひとつにもかかわらず、熊本大学は国際化と留学生の誘致を目指す一方で、県外でのイメージ向上に苦心してきた。

2011年に学内に設置されたブランディング作業部会が、2012年に再編され学内及び県内全域の声を広く取り入れることになった。この再編を受けて、現在のブランディング戦略が誕生した。

戦略のひとつの柱が、「創造する森、挑戦する炎」というスローガンの推進である。同大学の卒業生である漫画家、井上雄彦氏にこのスローガンの揮毫を依頼した。もうひとつの取り組みは、熊本大学のランキング向上と真のグローバル研究の支援を目指す、10年がかりの大学再編計画の策定である。両角氏は最後に、留学生の誘致をさらに進め、日本の主導的な研究大学として確固たる地位を確立したいとの希望を述べて発表を終えた。



**クリストファー・トレムワン**  
環太平洋大学協会（APRU）事務局長  
**マーク・サドバリー** ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン（UCL）  
コミュニケーション・ディレクター

### セッション2

最初にクリストファー・トレムワン博士が、各加盟国の国際政策に連動した活動を目指す大学連合、環太平洋大学協会の概要を説明した。だが協会設立以降、域内の地政学的状況が大幅に変化したため、現在は地域が直面する諸課題への解決策の発見に取り組んでいる。米中軸軸がこのネットワークの中心を担っており、トレムワン博士は、両大国の力を結集し米中各々の研究能力を活用できるよう望んでいる。

博士は、環太平洋諸国による論文発表数がEU・米国を上回ったことから分かるように、環太平洋地域は学術的に大きな重要性を持つと述べた。これらの諸国は、ネットワーク内で幅広い協

力も実施している。環太平洋大学協会による戦略的枠組みの目標のひとつは、アジア太平洋地域のリーダー養成であり、東京大学も女性リーダー育成プログラムを通じこれに貢献している。最後にトレムワン博士は、同協会のような国際的ネットワークは、国内ネットワークより革新性を発揮しやすいと示唆した。

次いでマーク・サドバリー氏が、英国のミッション・グループと国際ネットワークを紹介した。英国国内の4つの主要なミッション・グループを取り上げ、中でもラッセル・グループについて詳しく解説した。ラッセル・グループはひとつには、加盟大学のコミュニケーション専門家のプラット



フォームとして機能し、加盟大学の収益最大化、優秀な学生・スタッフの誘致、政府の干渉を排した研究に向けた規制環境の整備などを行う。

とはいえ、ミッション・グループも独自の課題を抱えている。ミッション・グループは、競争や一貫性、資源共有、「ブランド拡張」をめぐる問題に対処しており、こうした葛藤により大学間の線引きが曖昧になると同時に、統一的なメッセージの発信が困難になっている。加えてネットワークが成功し規模が拡大するに伴い、会費も高額になる。しかしサドバリー氏は、ミッション・グループの利点——特にキーオーディエンスへのプラスの影響力やネットワーク作りの可能性——を強調して、発表を終えた。

## レピュテーション・マネジメントのリソース



エマ・リーチ ノッティンガム大学 コミュニケーション&マーケティング・ディレクター  
ルイズ・シンプソン ザ・ワールド 100 レピュテーション・ネットワーク ディレクター

セッション2

まずルイズ・シンプソン氏が、大学のコミュニケーション・マーケティング部門にはどのような要素が必要か、と問いかけた。同氏は、コミュニケーション部門が大学に及ぼす影響力、大学からの予算付与、コミュニケーション部門の業績評価の3点に着目した。「ザ・ワールド 100 レピュテーション・ネットワーク」は、大学のコミュニケーションとその責務に関し調査を実施している。その結果、欧米・アジアではPRがコミュニケーション部門の役割の大きな部分を占めていると判明した。実際、全ての結果からコミュニケーション部門におけるPR専門家の重要性が示唆された。シンプソン氏は、日本が真に知名度と大学ラン

キングの向上を目指すなら、コミュニケーション・マーケティング部門にこれまで以上に多額の予算を付与し、スタッフ育成に投資することが不可欠だと提案した。もうひとつの効果的な戦略として、組織の事務拠点にコミュニケーション本部を設置し、スタッフを各学部へ「派遣」して大学全体の文化を理解させるという、ハブ・アンド・スポーク方式が提案された。

次にエマ・リーチ氏が、レピュテーション・マネジメントの戦略について説明した。大学は、コミュニケーション上の国際的課題やグローバル化のスピードに対応するための戦略を策定しなければならない。そのための鍵は、大学のストーリー

やイメージを戦略的に管理しつつ、明確な一貫性あるメッセージを作成することだ。リーチ氏は、ブランディングに多額の投資を行い大きな成功を収めた、米国フェニックス大学の例を紹介した。

リーチ氏は、大学は若者を誘致し、時代の変化に合わせて、ターゲット・オーディエンスが実際にアクセスする場所（すなわちデジタル界）で情報を提供する必要があると指摘した。成功への一番の近道は、独創的なソリューションを支援し、イノベーションを促す環境を醸成することだ。また大学は、ソーシャルメディアや第三者評価を積極的に活用し、人々が大学にどんな情報を求めているか理解する必要がある。

## レピュテーション・マネジメント支援のための地域・国レベルのブランドの活用



ララ・マッケイ  
メルボルン大学 大学マーケティングディレクター  
佐藤 邦明  
文部科学省高等教育企画課国際企画室専門官

セッション2



最初にララ・マッケイ氏が、メルボルン大学のマーケティング戦略について発表した。この戦略は、オーストラリアでナンバーワンの大学というレピュテーションを十分に活用し、世界で最も住みやすい都市のひとつという立地を強調したものだ。この戦略が、それぞれ異なる大学生活を求める学部生と研究生、両方の誘致に効果をあげた。彼らが苦心した点は、留学生の目から見てメルボルン大学が「一流」といえず、両方に合格した場合、ほとんどの学生が米英の大学を選ぶことになった。

メルボルン大学はPRのため、ビクトリア州な

どの地方自治体・地域団体と積極的に連携した。PRでは、大学の学術的な強みのみならず、メルボルンの環境や文化体験の機会も強調した。マッケイ氏によると、目標は単にメルボルンの町と研究活動を宣伝するだけでなく、入学する可能性がある学生に、大学生生活のビジョンを描いてみせることにあるという。

次に文部科学省の佐藤邦明氏が、政府の大学支援強化策を紹介した。日本の大学のレピュテーション向上が必要不可欠であり、政府は「グローバル30」プロジェクトなどの取り組みを通じこれを実現している。「グローバル30」は、日本のトップ

大学13校を対象に、英語による授業で学位が取得できるコースを開設するためのプロジェクトで、成功すればアジア全域に影響を与えるだろう。

安倍政権が推進するもうひとつの構想は、近年の若者の内向き志向を改め、日本経済に必要なグローバル人材育成を目指した、日本人学生の留学支援に重点を置くグローバル人材育成推進事業である。佐藤氏は、国際化に向けた大学改革を推進する、新たな政府助成金の設置にも触れた。従来の大学事務局の姿勢を変えるのは難しいと認めつつも、同氏は日本の高等教育の未来に楽観的な展望を示した。

# 博士課程学生が 意思決定をするうえで、 レピュテーションが及ぼす影響に 関する調査の結果発表

## ルイズ・シン普森

ザ・ワールド 100 レピュテーション・  
ネットワーク ディレクター

2日目の冒頭でシン普森氏が、コンファレンスのために行われたアンケート結果をもとに、博士課程学生の学校選びについて発表した。「ザ・ワールド100 レピュテーション・ネットワーク」は、まず世界の大学上位200校の博士課程学生にアンケートを送付し、次いで大学側の戦略の方針とブランディング原則を把握するため、スタッフを対象にアンケートを実施した。

このアンケートでは、留学先を決定する際、国がどこであるかが重要であるという点が明らかとなり、ほとんどの回答者が米国か英国と答えた。指導教官の質と学生の経験に加え、資金調達が可能であることも留学先を選択する際に非常に重要な要因であった。ワークショップ2日目となるこの日の午前中、シン普森氏は後に、学生がある大学を選ばない理由は何かという質問を受けた。同氏は、文化的な要因が大きいと答えた。たとえば米国との政治的問題のため、メキシコの学生の中には米国留学など考えもしない者もいる。日本の学生にとって重要な要因は何か？ 多くの学生が、指導教官の質、大学のレピュテーション、研修機会、及び研究資金を重視している。シン普森氏によると、

● 博士課程学生を確保する上で、  
● 質とランキングが絶対に不可欠です

多くの学生を日本に惹きつけている主な要因のひとつとして、安全性が挙げられる。もうひとつの要因として、日本に留学する学生は明らかに、「変化」や母国と全く違う体験を求めている。他方で、大きな障害として日本の税制や保険制度、住宅問題が挙げられる。また、1時間もかかる通勤・通学と、言葉の壁、そして交流の機会が限られていることも主な原因として挙げられる。

興味深いことに、学生は大学の「ブランド」の意味を理解していないようだった。彼らはおおむね、大学のブランドは研究内容によって決まると結論づけている。東京大学でさえそうだった。シン普森氏は最後に、学生と留学生の統合支援や生活サポート、大学の歴史・伝統のPRなど、ブランド向上につながる現実的な手法を提案して発表を終えた。午前中最後にも再びこの点に触れ、大学のブランドは洗練されたイメージ写真以上のものでなければならない——ブランド構築には多大な労力を要し、一体性ある大学の創造に向けた真摯な取り組みが求められる——と強調した。

## グレイ・オーシャン ——行動と関係作りを通じた 大学ブランドの構築



● 具体的で、学生と研究者から  
● 満足度を引き出せる項目に  
● 焦点を絞ることです

次いでウィンケル氏が、大学広報部での経験を語り、大学間の競争条件は本当に公平かどうかを論じた。レピュテーションの管理は、果たして可能なのか？ 同氏は、大学はコンテンツ作りが得意だが、果たして有益なコンテンツを作っているかどうか自問する必要があると指摘した。あらゆる情報を事細かに発信するせいで、逆に大学は本質的に何も伝えられていない。大学は、他大学との相違点を学生・学部確実に分かりやすく伝える方法を探し、バーバー氏が指摘したように、「グローバル人材市場で注目を集める」方法を自ら問いかけねばならない。では大学は、効果的なブランド構築にどのように取り組めばよいのか？

過去の大学のブランディング取り組みに関する調査データから、大学は一貫性ある単独のアイデンティティを持つ組織ではないことが示されている。従って、単一のアイデンティティ作りを止めるべきなのだ。ウィンケル氏はさらに、パネルディスカッションでもこの点を詳しく解説し、自校のビジョン体现に向けて十分な取り組みが行えているか、学内スタッフは絶えず振り返る必要があるとした。同氏は大学を、大学どうしが張りあうことはないが、特に抜きん出た大学もない、一種のグレイマーケットとみなす。ウィンケル氏は、大手商業ブランドの自社宣伝手法を観察し、参考にしよう提案した。意外にも、多額の予算をかけたブランドキャンペーンを仕掛けている企業はほとんどない。大学も、この例にならうべきだという。そうすることで、大学は質の高いサービス提供に一層専念でき、サービスを通じ、身をもって自らの価値を示せるだろう。

具体例として、ウィンケル氏はコペンハーゲン大学の取り組みを紹介した。コペンハーゲン大学は、学内での母国語と並行した英語の導入、大規模研究事業の国際メディアへの掲載、効果的で有用なコミュニケーションの実施、各学部専用イントラネットの開設など、国際化構想を通じレピュテーション構築に努めている。最後に同氏は「実際に優れたブランド創造をもたらす、有用な純然たるサービスの発信」の重要性を強調し、学生・スタッフの満足度を引き出せる具体的分野に集中的に取り組むよう訴えて話を結んだ。

## ジャスパー・スティーン・ ウィンケル

コペンハーゲン大学広報部長

## アン・パキール

シンガポール国立大学  
国際関係オフィスディレクター・英文学部准教授

# 学術連携パートナーを 選択するうえで レピュテーションが 果たす役割 ——シンガポール国立大学の 世界トップ大学との連携の事例から

- 大学が置かれた環境に応じた
- 地域的な個性や目的意識を
- 備えているか、
- 考える必要があります

パキール氏は、シンガポール国立大学の例に言及しながら、レピュテーション・マネジメントを踏まえた国際的連携の構築法について論じた。同氏は、各大学が自校のレピュテーションを守りつつ相互に協力せねばならないという、学術連携を通じたレピュテーション構築に内在する血肉さを指摘した。どうすれば、そんなことを達成できるのか？

ハーバードやケンブリッジなどの由緒ある大学と比べ、新興大学にとって、レピュテーション構築は非常に難しい。そのため、競争力の向上や、資源共有などの財政的理由から提携を結ぶことが多い。シンガポール国立大学では、「未来に影響を及ぼす、アジアの一流のグローバル大学」とい

う新たなミッションを推進した2000年頃から、状況が変化し始めた。従来型の授業に加え、オンライン方式や反転授業モデルのカリキュラムが多数開発された。教育・研究、グローバル・プログラム作成、ネットワーク提携という3本の柱に基づき、国際学術提携も確立された。ASEAN地域のネットワーク提携は特に重要で、近隣諸国が専門知識を求めてシンガポール国立大学を頼ることも多々あった。

学術提携を管理する際、大学は、学生・教員・スタッフ・関係者が新たにどんな付加価値を得られるか、各大学の強みは何か、個々に取り組む以上の成果を挙げられる領域は何か、どうすれば協力を成功させられるかを考えねばならない。パ

キール氏は、デューク大学、イエール大学とシンガポール国立大学の提携を事例研究として紹介し、提携の実施法とその成果を示した。後のパネルディスカッションで、同氏は学術提携を、各学部が緊密に協力して中心に位置する強固なビジョンを支える、「スポーク型」モデルと評した。

シンガポール国立大学はこれまで、学生らに必要な不可欠な創造的思考スキルを身につけさせるべく努力してきた。こうした学術提携は、学生がこのスキルを獲得する上で非常に重要になる。最後にパキール氏は、学術提携の成功はレピュテーションだけに左右されるものではない、と述べた。成功に必要なのは、提携する大学間の学術的な相補性とビジョンの共有である。

# ゼロからのレピュテーション構築： 伝統と歴史の必要性 新興大学の事例から ——浦項工科大学



- わずか20年で世界水準のステイタスを
- 確立することは、可能でしょうか？
- 浦項工科大学は、やってのけました

## ヤング・ハー

浦項工科大学 外部コミュニケーション担当副学長

伝統は、レピュテーション構築に成功するための前提条件だろうか？ ヤング・ハー教授は、発表冒頭でこの質問を投げかけた。同氏は、1986年に人里離れた遠隔地に創設された、浦項工科大学の歴史を簡単に振り返った。それが今や韓国の一流大学のひとつに数えられ、ここ50年以内に創設された大学として初めて、「タイムズ・ハイヤー・エデュケーション」誌の世界大学ランキングで60位を獲得した。

同大学は、学費の安さで知られるのみならず、多額の経済的支援を学生に行っている。ハー氏は、大学を発展に導いた2人の功労者、パク・テジュンとホギル・キムに触れ、「石炭や機械は輸入できるが、人材は輸入できない」という彼らの信念を紹介した。パネルディスカッションでは、レピュテーションをどのように継続的に向上させているかと質問され、ハー教授は、同大学の卒業生はまだ比較的若いため、教員が以前の勤務先で従事していた研究分野からリソースを集め、これらの分野での認知度向上を図っていると答えた。

1980年代の韓国の近代化の中で、浦項工科大学はどのようにグローバル大学に成長したのか？ 質の高い研究室やリソースを提供したのは当然だが、同大学の成功には、学生に対する教員比率の高さ、国内最大規模の教育投資、充実した設備、産業界の全面協力、韓国発のバイリンガル・キャンパスといった要因が大きく寄与している。研究型大学として、浦項工科大学はキャンパス内に複数の研究所を擁し、極めて短期間で成功を収めた同大学のエピソードは学術界に広く知られている。

加えて国際化の一環として、浦項工科大学はエチオピアなど、海外の高等教育機関にも幅広い支援を提供している。ハー教授自身も、資金調達や認知度向上に携わり、韓国の名門大学に貢献したいとの思いで、浦項工科大学で働き始めた。わずか30年足らずでそれを実現したことを、当然ながら誇らしく感じている。

## アジアの台頭

——世界大学ランキングにおける  
アジア教育機関の順位上昇と、  
その背後にある取組みとは



**フィル・ベイティ**  
タイムズ・ハイヤー・エデュケーション 世界大学ランキング編集長  
**チャワリット・リマニビクチル**  
キングモンクット工科大学トンブリ校 教育担当副学長

このセッションでは最初にフィル・ベイティ氏が、世界大学ランキング（世界大学レピュテーション・ランキングとは別物）の主要指標分析を行った。最も重要な指標のひとつは教育で、合計スコアの30%を占める。他の指標として、国際性、研究の生産性、論文引用の影響力が挙げられる。順位が急上昇した大学のひとつが南洋理工大学で、同大学は応用研究と並び、知識経済や産業界との連携に力を入れた。こうした取り組みの維持に加え、南洋理工大学は十分な給与を保証し、積極的なブランディング・プログラムを採用した。他方で日本の大学は、国際性と留学生数の不振が原因で大幅に順位を落とした。加えて日本の大学では、硬直的な給与体系のせいで、普段から高額

な報酬を得ている海外教員の誘致が妨げられている。ベイティ氏は、政府からの自立と柔軟性を通じ大学が評価を改善した例として、ソウル大学を引き合いに出した。最後にベイティ氏は、日本と韓国の大学は国際化の指標を改善できれば、評価が大幅に向上するだろうと締めくくった。

次にチャワリット・リマニビクチル博士が、タイなどの諸国がどうすれば順位を上げられるかを語った。米国、中国や日本は多額の研究費を捻出できるが、富裕国でないタイなどの国は、他の手段を見つけねばならない。教育大臣が半年毎に変わる不安定な政情が、レピュテーション向上への大学の取り組みを一層妨げている。

リマニビクチル博士は、自身が所属するキング

モンクット工科大学トンブリ校が、直面する困難を乗り越え順位を上げた方法について説明した。同大学の強みは、更なる柔軟性を約束する自律性と、研究重視の姿勢にある。同大学関係者は先日、研究管理に関する知識を深めるため京都大学を訪問し、事務管理に多大な時間を費やすべきではないと学んだ。続いてキングモンクット工科大学は、研究者を支援するため研究支援室を設置した。これにより研究者らは、産業界との連携や、質の高いオープンアクセス・ジャーナルへの投稿に一層多くの時間を割けるようになり、ひいてはランキングの順位向上につながった。



## レピュテーションと報酬 ——トップレベルの研究者を 獲得するためにどちらが重要か

**グー・ジャン**  
南京大学 教授  
**ルイズ・シンブソン**  
ザ・ワールド 100 レピュテーション・ネットワーク ディレクター

このセッションでは、ルイズ・シンブソン氏が研究者を対象に実施した調査の一部を紹介し、大学ランキングが研究者の研究場所の選択に与える影響を説明した。研究者へのインタビューを通じ、シンブソン氏は、予算・資金、学部の評判、生活の質、地位、終身在職権など、研究者が望む主なポイントを明らかにできた。年齢に応じて研究者が受け入れる契約のタイプが変わり、若手は安定を求めがちであるのに対し、経験豊富なベテラン研究者は挑戦を好んだ。

研究者にとってのレピュテーションの意義には、大きなばらつきがあるが、一般にランキングが高い大学ほど資金が豊富なため、より多くの研究支援が期待できる。若手は特にランキングに興

味を示す一方、ベテラン研究者はランキングに偏りがあると考えている。とはいえ考え方に違いはあるものの、全ての研究者が職場を変える際、よりランキングの高い大学を選ばねばという思考回路に陥りがちに見受けられた。シンブソン氏は研究者に対し、順位を上げつつある大学を注意深く探すよう助言した。順位の上昇はたいへい、より豊富な資金やチャンスの増大を示唆するからだ。

続いてグー・ジャン教授が、自国のレピュテーションと報酬について語った。中国では、多くの大学が世界ランキングを上げたいと考えており、トップ研究者を誘致するため、国内の大学評価をめぐり競合大学に勝利を収めようと躍起になっている。ジャン教授は、精神的欲求より前に物理的

欲求を満たす必要があるという、マズローの欲求段階説に触れ、それこそが世界の若手研究者（特に中国の若手研究者）の最大の関心だと述べた。

同氏によれば、研究者の選択は結局は「経済的インセンティブ」と「名声面のインセンティブ」に帰着し、誰でも自然により報酬が高くレピュテーションが高い大学を研究場所に選ぶという。大学は、研究者が複数の選択肢を前にどのように優先順位をつけるかを理解し、資金拡充とレピュテーション向上を通じ研究者をひきつけねばならない。とはいえ多くの研究者は、高い報酬よりも、専門知識の構築により大きな魅力を感じる。従ってジャン教授は、大学は研究者の物質的・非物質的ニーズの双方に応えるべきだと考えている。



## リサーチ・エクセレンスを通じた レピュテーションの構築



**アンダーシュ・カールソン**  
エルゼビア・ジャパン（株）バイス・プレジデント グローバル・アカデミック・リレーションズ  
**国領 二郎**  
慶應義塾 常任理事

エルゼビア・ジャパン社のアンダーシュ・カールソン氏が、ワークショップの口火を切り、最初に、大学のレピュテーションへのリサーチ・エクセレンスの貢献度を評価する指標を、いくつか紹介した。同氏は、研究成果と論文引用数という観点から世界のトップ大学6校を比較した。その結果、大学に「友人」——すなわち国際性——が多いほど研究の引用回数が増えるという、ある種の「フェイスブック効果」が確認された。上位6校に属する米国・英国の大学は国際的な影響力が大きい一方、国際化が進んでいない中国や日本の大学は、論文引用数がさほど多くなかった。

以上を踏まえ、大学はどうすればレピュテ

ションを高められるか？ カールソン氏は、レピュテーションは学部の知名度と成果によって築かれると考えており、各学部に対し国際的な提携機会を増やすよう提案した。提携機会を引き寄せるには、大学のブランド構築が欠かせない。

次いで国領二郎氏が発言し、日本の大学がレピュテーションを構築したければ、「[自校の]究極のビジョンを認識」する必要があると述べた。慶応大学が日本社会の発展に大きな役割を果たしてきたことは誇らしいが、そんな慶応大学も、果たして世界に十分に貢献してきたか自問しなければならない。そのため同大学は、グローバルな課題解決への寄与に重点的に取り組む必要がある。

「日本国内」のコンテキストでのみ通用する解決策を提供するだけでは、足りないのだ。

たとえば日本を代表する医科大学のひとつ、慶応大学医学部は世界に貢献する可能性を秘めており、同大学は、サイバーセキュリティやサイバースパナンスなどの研究も行っている。

慶応大学大学院では、デジタル・クリエイティブ分野に特化した学科も発足させた。こうした取り組みを通じ、慶応大学は上記の分野の研究で独自の地位を築いているが、国領教授は、真にレピュテーションを高めるには、学外の人々の視点を意識する必要があると強調した。



## クロージング・セッション

### 閉会の辞 ——ブランディングと学習

AMV BBDO チーフ・エグゼクティブのイアン・ピアマン氏が閉会の言葉を述べ、ブランドと高等教育の課題について語った。高等教育を「商品」として売する場合、その「商品」には正確には何が含まれるのか？ 大学は、大学生活が体験に値すると顧客——入学志願の見込みがある学生——を納得させるための方法を探さねばならない。「スープやスニーカーを売るなら、他製品と簡単に比較できますが、私たちが売商品のはるかに難しいものです」と彼は強調した。ブランドは管理や保持が可能なものではなく、ブランドという概念を頭に描く消費者の手に全面的に委ねられたものである点を、理解する必要がある。

では、望ましいイメージ作りに適した資料を提供する以外に、大学は一体何ができるだろう？「ブランドは選択を助けてくれます。これが、ブランドの最も重要な機能です」ピアマン氏は、参加者を前にそう指摘した。だが大学は同時に、選択肢が多すぎるとかえって選びにくくなるという、「選択のパラドックス」にも対処しなければならない。大学は自校のメッセージの重視を通じ、このパラドックスを解決し、一層適切に消費者のニーズに応えることができる。特にソーシャルメディアを重視する必要があり、ソーシャルメディアは、消費者のブランドとの関わり方に甚大な影響を与え、豊富なチャンスを孕んだ独自の交流を生みだしている。ピアマン氏は大学に対し、この新たな機会を利用し、斬新で独創的なブランディング手法を試し、オーディエンスへの接触法を各大学が編みだすよう促した。続いて、マーク・サドバリー氏も閉会の挨拶を行い、密接に結び付いた今日のグローバル世界の諸課題に大学が対応する上で、レピュテーションが次第に大きな役割を果たすようになっていく点に触れた。最後に、プリティッシュ・カウンシルのジェフ・ストリーター氏が、参加者全員の協力に感謝の言葉を述べて、会議は幕を閉じた。