

大学の国際化とレピュテーション・マネジメント

-英国の動向と取組みの紹介-

ブリティッシュ・カウンシル教育推進・連携部長 田中 梓

TANAKA Azusa

1. はじめに

2011年12月初旬、ブリティッシュ・カウンシルは東京都内で『国際化を目指す大学にとってのブランディング』と題し、シンポジウムを開催した。本イベントでは、大学として、優秀な留学生の確保、外国人教員・研究者の獲得、海外提携校の開拓、留学生受入の整備などを目指しながら大学の個性、独自性を強化し、周知させることによって評価を高めることができる大学のあり方とはどのようなものなのかについて話し合われた。

シンポジウム後も熱心に思いを共有していただいた多数の日英の大学関係者から、これからも継続して、「国際的な大学のレピュテーション（評判）・ブランドとはいかにして構築されるものなのか」について意見交換の場をもちたいというご要望をいただいたことがきっかけとなり、昨年2012年12月には、このテーマの第2回目のシンポジウムおよび関連のワークショップを開催した。

本稿ではこのテーマを取り巻く英国の大学の動向とともに第2回目シンポジウムの『国際化を目指す大学にとってのレピュテーション・マネジメント』の報告をしたい。大学にとってのレピュテーション・マネジメントは、どのようなものなのか、また具体的にどのような取組みなのかというものを考えるためのきっかけになれば幸いだ。

2. 「レピュテーション・マネジメント」に対する認識の高まり

大学間のグローバルの競争が激しくなる中で、国際的なポジショニングの獲得を目指して、国際的なレピュテーション・マネジメント、そして、特徴的で強力な大学ブランディングを確立させるための戦略をもつ大学が増えてきた。国際的に認知度を高めようとする大学が、この分野の活動に熱心に取り組むようになった背景として以下が挙げられるだろう。

第一に、大学側が入学希望者を「お客様」として扱うようになってきている。国内だけではなく、海外の大学も選択肢として考慮するような入学希望者は、大学が提供する経験や質に対しての意識をより高めている。そういった学生側のニーズを認識する大学側は、これ程の国際競争が予想されるなか、従来の広告・宣伝・広報活動では太刀打ちできなくなってしまうのではないかという危機感があり、入学前には体験する

ことができない「大学での経験」を効果的に伝えるための活動に力を入れている。

第二に、英国政府の高等教育セクターに対する助成金に頼らない大学運営を模索する大学が増える中、レピュテーション、ブランド力が高いほど、外部資金を獲得しやすいということを実体験としてもつ大学が増えてきた。そして、大学ランキングなど、大学の競争力を評価する指標となるものが益々、重要視されるようになった。このような流れのなか、グローバル企業などでは以前から実践している、評判、ブランディングのマネジメントなどの手法（＊１）を、大学という営利目的だけでは成り立たない組織がいかにして取り入れることができるのかについて、世界の大学間で議論し、情報や成功事例を共有することに関心が高まっている。

３．「レピュテーション・マネジメント」を取り巻く英大学の動向

英国の大学を中心として設立された、ザ・ワールド 100 レピュテーション・ネットワーク（World 100 Reputation Network）（＊２）というネットワークがある。このネットワークは世界ランキングトップ 200 大学のマーケティング、広告・宣伝・広報部門担当副学長、またはディレクターが中心となって、大学の国際的な評判、国際関係・戦略についての調査研究、また、情報共有を行っている。英国を拠点に、メンバー大学のために、世界中のメディアでの紹介数、またその影響力に対する調査を行い、世界主要大学間で比較するなどの支援も行っている。その他、メンバー大学に閲覧を限定した調査を定期的に行っている。

昨年３月から５月頃にかけて、レピュテーション・マネジメントに関しての積極的な取組みで知られる大学（＊３）に各大学の戦略や考え方についてインタビューをした結果、インタビューの中で繰り返し、かつ、共通して語られたキーワードが５つあった。下記に、それらのキーワードとその考え方を紹介し、英国の動向についての説明としたい。

● Competition and collaboration （競争と協力）

前述のように、グローバル企業などでは以前から実践している、評判、ブランディングのマネジメントなどの手法を、多くの大学機関も導入しようとしているが、必ずしも営利目的によって成り立たない組織である大学が、どのような取組みを導入すべきなのかについては常に模索をしていると伺った。大学では、このような取組みに対する経験や歴史が浅いため、大学間で成功事例を共有することの大切さを強調された。特に、民間企業のような規模で広報・コミュニケーションの取組みに予算を確保することができない大学機関が、ザ・ワールド 100 レピュテーション・ネットワークのようなネットワークのメンバーになることによって、大学が個別にはアクセスできないような規模の調査研究や、情報共有を行うことが可能になる。他大学との協力によって、限られた財政的、人的資源を有効活用し、新たな取組みへのアイディアの源とし、

個々の大学の競争力を高めるという考え方が浸透しつつある。

- **Two-way communications**（ステークホルダーとの双方向のコミュニケーション）

従来型の大学広報・コミュニケーション部の役割というのは、メディアに情報発信をし、そしてメディアからの問い合わせに対応するというのが中心であった。つまり、トップダウンタイプのコミュニケーション（大学内部の情報を外に出す）という役割であったが、現在は大学にとってのステークホルダー（*4）が誰なのかを分析し、それぞれのステークホルダーが大学に求めているものは何なのかを理解すること、そして、ステークホルダーごとにカスタマイズしたメッセージ、情報を発信するということだ。そして、その活動の全てに関連するのが、大学が国際連携を広げ、国際的認知度を上げるためのサポートである。これらの点を考えるだけでも、近年、広報・コミュニケーション部は大学の戦略に深く関わるようになってきていると言える。その役割は、レピュテーション・マネジメント全般、そして、ブランド策定までを広範に担当するということの意味している。

- **One unified message**（一貫したメッセージの発信）

大学というのは外から見たときに組織として理解しにくいものだということを大学関係者は認識しなければいけないということも繰り返し強調された。特に、歴史が長い総合大学であれば、大学が発信するメッセージと外部が抱くイメージが一致するための努力をし続けることが重要である。例えば、現実には、それぞれの学科、研究がウェブサイトを持つというようなことがあるが、そういった方法では大学の統一した価値観が伝わらないだろう。また、ある分野において第一線で活躍する研究者であっても、外部ステークホルダーに対して支援を募るために、必ずしも魅力的に研究内容を説明できるとは限らないだろう。そういった研究者に対して、対外コミュニケーションを支援するのも広報・マーケティング部の役割になってきている。

- **Public engagement**（パブリック・エンゲージメント）

このキーワードはここ数年英国の高等教育に関するものとして最も重要なものの一つだろう。パブリック・エンゲージメントには色々な定義があるが、大学およびその教職員や学生が、多様な方法（例えば、イベント、セミナー、行事など）を通して社会とつながり、それぞれの価値を共有することと一般的に理解されている。これがうまく実現されると、関係する全ての人のあいだで知識、専門性やスキルが共有され、相互利益が生まれる。また、その過程では、信頼、理解、コラボレーションが築かれ、市民社会における高等教育の役割の強化や、影響力の向上にもつながる。

英国の多くの大学において、これまでも学生、研究者は社会との連携、貢献を行ってきたが、これまで、パブリック・エンゲージメントと思われてきたものの多くは、研究者が自身の研究について一般市民を前に講演をするといったレベルのものであっ

た。しかし、真の意味のパブリック・エンゲージメントはそれを超えたものでなければいけないだろう。つまり、パブリック・エンゲージメントとは、前述のような「双方向のコミュニケーション」のことである。英国では、近年、そういった社会との連携というものを大学のメッセージやプロファイル（強み）として積極的に見せていく努力をするようになってきている。こういった活動に力を入れる大学は、パブリック・エンゲージメントの活動を通じて、学生、研究者、職員のコミュニケーションを促進し、結果として組織文化を変えるという役割を担ったと思われる。

- Fastest changing world （急速に変わり行く時代の流れ）

既に周囲から認知度の高い大学だと思われる大学が、ここまでレピュテーション・マネジメントに力を入れる理由は何なのだろうか。インタビューに応じてくれた関係者が共通して、何もしなければ確実に国際的なプレゼンスを失うだろう、と語った。これだけ国際競争が激しくなった大学の世界で、より高いポジショニングの獲得を目指す大学にとって、現在の地位に満足して何もしなければ、将来は厳しいだろうと話す。留学生を獲得する際にも、国際連携のパートナーを探す際にも、確固たるレピュテーションが必要なことはこれまでの経験が示しているとも話す。

インタビューでは、各大学の広報・コミュニケーション戦略と役割、学内コミュニケーションの方法、広報活動に対する評価測定（数値化）など広く質問をしたのだが、とても興味深いことにこれらの共通した価値観が共有され、キーワードとして浮き彫りになっていた。

4. 第2回目シンポジウム・ワークショップ『国際化を目指す大学にとってのレピュテーション・マネジメント』での議論

2012年12月10日（月）～11日（火）、ブリティッシュ・カウンシル、および、ザ・ワールド100レピュテーション・ネットワークの共催により、シンポジウム・ワークショップ『国際化を目指す大学にとってのレピュテーション・マネジメント』を開催した。

第1日目は、世界大学ランキングや大学ブランディングなどにかかわる専門家を招聘し、日本、英国そして、ザ・ワールド100レピュテーション・ネットワークのメンバーであるヘルシンキ大学、香港大学の豊富な事例を交えながら、レピュテーション・マネジメントに関する課題意識を共有するシンポジウムを、第2日目には、シンポジウムで共有された課題をさらに掘り下げ、各大学の戦略への応用につなげるための具体的なアプローチや手法を紹介する分科会形式のワークショップを行った。シンポジウムには100名、ワークショップには20名の高等教育関係者が参加し、大学におけるレピュテーション・マネジメントについて活発な意見交換を行った。

ここでは英国から招聘したスピーカー3名のシンポジウムの論点について紹介したい。日本を含む、ヘルシンキ大学、香港大学の事例については、シンポジウム全体の報告書（www.britishcouncil.or.jp/ihe）を参照されたい。

「レピュテーション・マネジメント、ブランディング、パブリック・エンゲージメントが高等教育にもたらす影響」

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／マーク・サドバリー

サドバリー氏はまず「レピュテーション」の定義の例をいくつか挙げ、その中でも最もシンプルな定義を「人々が我々について何と言っているか」としてとした。大学の評判は歴史や伝統によって形成される面がとくに強く、その例として、100年前の上位10校を、例えば企業セクターなどと比較すると、現在でもあまり変化していないことが示された。加えて、レピュテーションを管理するためには、グローバル化の流れや大学ランキングの急速な発展についても理解する必要があることを指摘。サドバリー氏は、流動性の高いマーケットのなかで優秀な学生や教職員を獲得する、研究資金を得る、また他機関とのパートナーシップを結ぶといった際、評判が大きな影響を及ぼすという点で、レピュテーション・マネジメントが重要であると言う。良好な評判を構築するために、大学は自らの組織の強みや特長をよく理解し、ターゲットを絞り込み、リスクを認識・管理し、経営戦略にレピュテーション・マネジメントを取り入れる必要があることを、UCLの事例を交えながら強調した。UCLでは、レピュテーションの基本は、卓越した研究と教育にあると考えている。また、それを伝える手段として、一貫したアイデンティティやブランディングの徹底も求められている。さらに、コミュニケーションの様相が変化し、大学の社会への貢献についての期待が増すなか、注目すべきエリアとして、大学と社会のあいだの双方向の対話に基づく「パブリック・エンゲージメント」も紹介された。最後に、レピュテーション・マネジメントを取り入れた大学が、その効果を測定するために基準点を設け、認識の変化を調査しながら、それに応じたコミュニケーションを行っていくことの必要性を論じた。

「ザ・ワールド 100 レピュテーション・ネットワーク の役割と支援」

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／ルイズ・シンプソン

シンプソン氏はまず、レピュテーション・マネジメントの概念が英国の君主制においても存在していたことを例に挙げ、レピュテーション・マネジメントが決して近年に始まった現象ではなく、歴史を通して行われてきたことを示した。そして、インターネットの普及、世界大学ランキングなどの国際的な指標の出現、アジアの高等教育パワーベースの拡大など、欧米の大学が、近年レピュテーション・マネジメントに積極的に取り組みはじめた背景を説明した。英国をはじめとする多くの大学でプロフェッショナルな広報・コミュニケーション・マネージャーが上級管理職として認められるようになるなか、世界クラスの大学の上層経営陣がどのように機能し、戦略的に考え、

また、どのような成功事例を生んでいるのか。こうした情報を共有すべく、シン普森氏は、ザ・ワールド 100 レピュテーション・ネットワークの設立に至ったと言う。同ネットワークの活動はイベントや会議にとどまらず、大学のベンチマーキングに必要となるデータ提供を行う研究ネットワークの役割も持つ。シン普森氏は、過去のネットワークの活動事例に加え、プレス・モニタリングの結果例や、研究者が転職する際、転職先の機関の評判が最も重要な決定要因のひとつであることが示された調査結果について紹介した。そして、メンバーシップの基準を満たす日本の大学のネットワークへの参加を歓迎する旨を述べた。

「大学の国際的な評判構築の取組み：グローバルな概観」

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／フィル・ベイティ

ベイティ氏ははじめに、世界大学ランキングが高等教育において果たす役割を概説。ランキングが高等教育の戦略を左右するまで影響力を伸ばし、大学が外に目を向けるきっかけを生み出している一方で、ランキングの編集者にも説明責任や透明性が求められていることを論じた。学生が大学を決定する際、学費やコース内容に並びレピュテーションが重要な決定要因に挙げられており、こうした背景のなか、ランキングの質向上を目指し、2009年にトムソン・ロイターズとのパートナーシップが結ばれた経緯を説明。総合的な評価を提供するために幅広くバランスのよい指標が開発されている。続いて、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における日本の大学の位置づけが、実際のランキング結果を見ながら説明され、アジアの大学中、最上位の大学が日本の大学（東京大学）であること、日本が他のアジアのどの国よりも上位400校の大学を持つことなどが紹介された。またベイティ氏は、日本の大学がレピュテーションのカテゴリでは世界において高い評価を受けていることに言及したうえで、こうした業績が日本のマーケティング材料になることも強調した。一方、現状では国際的な共同研究の論文発表数や教職員・学生の国際的な多様性などの指標における日本の得点が低く、今後改善できる点として挙げられた。また、近年の相対的な順位の変動傾向を見る限り、アジアの大学が台頭している一方で日本は勢力を弱めていることも指摘され、ランキングを利用したプロモーションや、パートナーシップ構築による国際化、政府へのはたらきかけによる教育投資の増加など、今後の日本の大学の課題が少なくない点が論じられた。最後に、大学ランキングについて今後も日本との対話が続くことを期待する旨が述べられた。

シンポジウム翌日のワークショップでは、初日のシンポジウムでの論点を深めながら活発な議論が展開された。ワークショップでは下記のレピュテーション・マネジメントに関連する6テーマを取り上げた：

「危機管理／自然・人的災害における評判のマネジメント」

「研究の評判を構築する手段としてのパブリック・エンゲージメント」

「高等教育における評判とその意味、測定方法」

- 「国際的な広報および報道を通じたブランドの普及」
- 「国際的な大学のためのマーケティング戦略の立案」
- 「特長ある強力なブランドの確立」

これらのテーマをみるだけでも、このレピュテーション・マネジメントが関わってくる活動範囲の広さを実感することができる。

7. おわりに

「既に世界的な認知度があると思われるような主要な英国の大学がこれ程、レピュテーション・マネジメントやブランディングに力を入れる理由は何だろうか」。このような質問をいただいたことがきっかけとなって、2011年より、このテーマにおける日英高等教育関係者の対話をつくるための活動を広げてきた。本稿でもご紹介してきたように、大学の広報・コミュニケーション部門の役割の重要性は増し、また業務内容も広範に渡るようになってきたことが分かる。レピュテーション・マネジメントに関しての積極的な取組みで知られる大学の広報・コミュニケーション担当ディレクターに、投資効果があったという評価や結果を出してこられた要因を聞くと、主に2つの答えが挙げられる。まず、1) こういった取組みに対して学長を含む執行部の全面的な支援と関与があること、そして、2) この分野の専門家がチームにいるということだ。大学という複雑、且つ、多様なステークホルダーのニーズに応えることが期待される組織にとって、レピュテーションを守り、また、高めていくためには、ある程度結果がでるまで忍耐を持って支援してくれる大学リーダーシップの役割があるという。そして広報・コミュニケーションの専門家をチームに雇用する傾向が高まっているという。そういった動きが結果として、状況を好転させる要因になっているのだろうと話す。

今回はスペースの制限上、シンポジウムやワークショップで紹介された日本の大学の取組みについて紹介できないのが残念であるが、国際化を目指す大学の取組みの中に、とても魅力的で、海外の講演者を感動させたような事例がいくつも紹介された。日英の高等教育関係者が新しい時代の要請に応える教育・研究モデルを創出し、そのプログラム創出の過程や結果を同時に広報・コミュニケーションしていくためのアプローチについて話し合えるような場を、ブリティッシュ・カウンシルでは今後も提供していきたいと考えている。また、年1回のシンポジウム以外に、ポジションや経験を超えて、このテーマに関心のある大学関係者とともに、数ヶ月に1回程度のインフォーマルな勉強会も開催しているので、今後も広くそのような場を提供したいと考えている。

レピュテーション・マネジメント勉強会にご関心をお持ちの方はこちらまでご連絡をください e-mail: ihe@britishcouncil.or.jp

(注釈)

* 1 : 日本でも「レピュテーション・マネジメント」という概念に注目が集まっている。CSR（企業の社会的責任）の概念の浸透から派生して、社会の一構成員である組織としていかに評判（レピュテーション）を構築・維持していくかに取り組む組織が増えている。また、企業の不祥事が相次いだことを背景に、リスク管理や、実際に起こった事件や事故から組織の評判を守るためにはどうすべきかについて、組織として備えることが一般的に行われてきている。

* 2 : ザ・ワールド 100 レピュテーション・ネットワークのウェブサイト
<http://theworld100.com/>

* 3 : インタビュー協力大学（グラスゴー大学、UCL、ロイヤル・カレッジ・オブ・アート、エクセター大学）

* 4 : 多くの場合、主なステークホルダーは次の通り：入学希望者、在学生、卒業生、資金提供者（政府、チャリティー、地元企業など）、地元政治家・住民