

研究大学における レピュテーション・マネジメントのあり方について

—— IR の観点を中心に ——

高田 英一、大石 哲也

(九州大学大学評価情報室)

1. はじめに

現在、大学においては、国内的には18歳人口の減少や財政支援の削減、国際的にはグローバル化、「大学ランキング」の影響の拡大等に伴う競争が激化している。このような状況において、レピュテーション (reputation) の向上を目指すレピュテーション・マネジメント (reputation management、以下、「RM」) の取組の必要性が主張されている。

企業のレピュテーションに関して、フォンブランとファン・リール (Fombrun/van Riel, 2004) は、「企業の活動に利害関係を持つ人々が、その企業の能力について抱く認知の集積であり、企業の能力とはこれらの人々にとって価値のある成果をもたらす能力である」と定義している。

現代の大学は、「象牙の塔」ではなく、社会に支えられ、多数の利害関係者を有するため、RMは非常に重要であるが、これまで日本の大学では、RMを意識した取組はほとんど行われていない。

また、近年、日本の大学では、データによる意思決定支援を目的とするインスティテューショナル・リサーチ (Institutional Research 以下、「IR」) の必要性が叫ばれている。このIRの活用はRMに有効と思われるが、現時点ではほとんど行われていない。

このような状況を踏まえて、本研究では、大学におけるRMのあり方とともに、RMにおけるIRの活用方策を検討するものである。

2. RMに関する先行研究

近年、我が国のビジネス界や学界で、RMに関する研究が急速に高まってきており、RMの意義に関して、フォンブラン&ファン・リール (2004)、櫻井 (2005, 2008)、井上 (2005, 2006) 等の多数の先行研究がある。

但し、RMの応用に関しては、行政分野への応用に関する大西 (2008) はあるが、大学のRMに関する先行研究は数少ない。例えば、国際化を目指す大学のRMの重要性の拡大の背景を指摘する田中 (2014)、高等教育における国際的なRMの動向と大学ランキング等を活用した各国のRMに関する取組の具体的事例を紹介するブリティッシュ・カウンシル (2014) はある。しかし、大学におけるRMのあり方に関する研究は、管見の限り、見当たらなかった。

また、IRに関する先行研究は、多数あるものの、RMにおけるIRの活用方策に関する研究は、管見の限り、見当たらなかった。

3. 研究の枠組み

以上の状況を踏まえて、本研究では、以下の手順により、大学におけるRMのあり方とIRの活用方策を検討する。

(1) 大学にとってのRMの意義の検討

まず、大学にとってのRMの意義について検討する。

(2) 大学のRMのあり方とIRの活用方策の検討

次に、井上(2005)に示されたレピュテーション構築のステップを参考に、研究大学のRMのあり方を検討する。具体的には、レピュテーションの評価、すべてのステークホルダーとの対話チャネルの設定、アイデンティティの確立、統合型コミュニケーションの展開について検討する。また、その際におけるIRの活用方策を検討する。

4. 大学にとってのRMの意義

(1) RMの意義

フォンブランとファン・リールは、企業のレピュテーションを「企業の活動に利害関係を持つ人々が、その企業の能力について抱く認知の集積であり、企業の能力とはこれらの人々にとって価値のある成果をもたらす能力である」と定義している。また、レピュテーションの効果について、従業員に対する効果として、就職希望者を数多く引きつけること、従業員のロイヤリティ、モチベーション、参加意識、コミットメントを向上させることを指摘している。また、顧客に対する効果として、企業の信頼性を高め、新規顧客の獲得、価格プレミアムの確保、既存顧客のリピート購入につながることを指摘している。さらに、現代の厳しい経営環境の変化において、レピュテーションは一層重要となっていると指摘している。すなわち、グローバル化の進展により、企業間競争が激しくなるなかで、他国にも自国内でのレピュテーションが影響するようになったこと、情報化の進展によって顧客などが評価の高い企業にのみ集中するようになってきたこと、のためである(Fombrun/van Riel, 2004)。

(2) 大学にとってのRMの意義

以上で指摘されたRMの意義は、基本的に、大学にも該当する。

すなわち、レピュテーションの効果については、従業員に対する効果は、大学にとって教育研究活動を行う教員こそが最も重要な経営資源であるが、大学のレピュテーションは、共同研究や研究者の転職動機に大きな影響を持っているとされている。また、顧客に対する効果は、18歳人口減少等の状況において学生の獲得が重要な課題であるが、大学と入学志願者の間は「情報の非対称性」の関係にあるため、大学の選択は、レピュテーションに左右される可能性が高い。国際連携の分野でも、「個々の大学、個人の研究者や学生にとっても、自らの位置づけを知り、海外連携大学や留学先を考慮する際にも、何らかの目安となる指標が必要となっている。このような状況の中、大学の競争力を評価する世界ランキングの結果は、大学の戦略立案、または政府の意思決定の場面においてより大きな影響力を持つようになってきた」(田中2014, pp68)と指摘されている。

さらに、現代の環境変化も、その多くは大学にも該当する。大学を巡る競争環境は、国内的には18歳人口の減少、国際的にはグローバル化の進展により、激化している。また、ブリティッシュ・カウンシル(2014)が指摘するように、国際的に大学を一元的に比較する大学ランキングが広く流通しており、特に国際的な競争環境に置かれている研究大学に対する影響力を増しているが、実際には、多くのランキングで上位の大学は共通しており、一部の大学が名声を独占している状況となっている。

以上の大学にとってのRMの意義を踏まえて、以下では、井上(2005)で示されたレピュテーション構築のステップにそって、大学のRMのあり方を検討する。

5. 大学のレピュテーションの評価

(1) 意義

RMのためには、まず、レピュテーションの評価を行う必要がある。評価できないものは、マネジメントで

きないからである（井上 2006）。このため、ステークホルダーの認知とレピュテーションを左右する要因に関する評価を行う必要がある。

(2) レピュテーションの評価の指標

レピュテーションの評価の指標としては、Fortune 誌の「最も称賛される企業」(Most Admired Companies) 調査、The Wall Street Journal 紙の「レピュテーション指数」(reputation quotient、以下「RQ」) 調査、レピュテーション・インスティテュート (RI) と Forbes 誌の「Rep Trak」等がよく知られている。但し、「最も称賛される企業」調査に対しては、財務業績に偏りすぎているという批判が強く（青木他 2009）、Forbes によるレピュテーション調査に対しても、生活者に偏りすぎているという欠点が指摘されている（櫻井 2008）。他方、レピュテーション指数に対しては、様々なステークホルダーを想定しているとの指摘があるが、この点は、広範な教育研究活動に伴い、広範なステークホルダーを有する大学に適合していると思われる。このため、本稿では、レピュテーション指数を基として、大学におけるレピュテーションのあり方を検討する。

(3) 大学のレピュテーション評価のあり方

レピュテーション指標は、情緒的アピール、製品とサービス、ビジョンとリーダーシップ、職場環境、財務業績、社会的責任という 6 つの領域に関して 20 項目が設けられている。

RQ は、欧米の企業を対象とする指標であるが、基本的には、大学にも適用可能と思われる。但し、大学のレピュテーション評価に応用する場合は、大学の特性を踏まえた修正を行う必要がある。例えば、領域「製品とサービス」の項目は、ステークホルダーごとに分けて設定する必要がある。すなわち、大学は、企業とは異なり、多様な教育研究活動を、多様なステークホルダーに対して実施しており、ステークホルダーごとに「製品とサービス」は異なる。つまり、「製品とサービス」は、学生にとっては「授業」「キャンパス環境」等だが、卒業生を雇用する企業にとっては「卒業生」、共同研究を行う企業にとっては「研究成果」、社会に対しては人材育成の成果、研究の成果、となろう。また、「品質」も、大学の教育・研究目的によって異なる。すなわち、大学が国際的な研究大学を目指すか、地域社会に役立つ人材育成を目指すか、によって、そのレベルと視点は大きく異なる。

現時点では、大学のレピュテーション評価への RQ の応用は、上記に留まるが、今後は、実際に調査を実施し、その結果を分析することによって、大学、特に研究大学のレピュテーションのバリュー・ドライバー（レピュテーションを向上させる要因）を明らかにして、RQ の修正を図る必要がある。

(4) 大学ランキングへの対応のあり方

大学に特有のレピュテーション評価として、各種の大学ランキングが存在している。大学ランキングの中でも、The Times Higher Education (THE) 及び Quacquarelli Symonds (QS) 作成の大学ランキングが評価項目にレピュテーションを採用し、また、そのウェイト付けが比較的高い。以下、大学ランキングへの対応のあり方を検討する。

THE、QS のランキングとも、世界各国の研究者や企業（人事担当者）に対するアンケート方式でレピュテーション項目に関するデータを収集している。具体的には、研究者データベース等に登録されている研究者に対して、回答者の専門分野において国内外で優れていると思われる大学を複数選択することを求めている（樫木 2014）。このため、個別の研究者、企業（人事担当者）の個人的な経験等の主観によるところが非常に大きい。また、レピュテーションの項目のスコアに関して、間淵他（2004）は、毎年度ほとんど変化しておらず、評判が評判を生むセルフ・フィードバックな循環過程があることを指摘している。

以上の点を踏まえると、直接的、短期的な方法で、大学ランキングのレピュテーションの項目のスコアの向上を図ることは、非常に困難と言わざるを得ない。このため、世界各国の個別の研究者、企業（人事担当者）との間での共同研究や就職実績の積み重ねなど、間接的な方法を着実に進めることが適切と思われる。

6. すべてのステークホルダーとの対話チャネルの設定

(1) 意義

レピュテーションは、ステークホルダーによる「認知の集積」であるため、RMにおいては、認知を得る手段であるステークホルダーとのコミュニケーションが不可欠である。

また、コミュニケーションの際には、特定のステークホルダーだけに焦点を当てるべきではない。特定のステークホルダーを利するような経営を行えば、必ず他のステークホルダーからの批判を招き、結果として、レピュテーションが傷つくからである（越智 2004）。

このため、ステークホルダーとのコミュニケーションの際には、まず、ステークホルダーを同定するとともに、同定したすべてのステークホルダーとの間で、対話チャネルを設定する必要がある。

(2) 大学におけるステークホルダー

大学の活動は、教育、研究、国際交流等、多方面にわたるが、それぞれの活動について、それぞれ異なった多様な固有のステークホルダーが存在する。

企業のステークホルダーについて、フリーマン（1984）は、「エクイティ・ステーク」、「経済／市場ステーク」、「インフルエンサー・ステーク」の3つに分類している。「エクイティ・ステーク」とは、企業の持ち分を有する者であり、企業では、株主である。「経済／市場ステーク」とは、経済的な利害を有するものであり、企業では、従業員、顧客、取引先である。「インフルエンサー・ステーク」とは、持ち分も経済的利害もないが、何らかの影響を与える、受ける者であり、企業では、消費者団体、業界団体、政府などである。

大学のステークホルダーをこの3類型に当てはめると、「エクイティ・ステーク」は、国立大学の場合は政府、私立大学の場合は私学法人となろう。また、「経済／市場ステーク」は、教員・職員、在学生、卒業生、入学希望者、保護者、共同研究を行っている研究者、卒業生を雇用する企業等となろう。また、「インフルエンサー・ステーク」は、国、国民、社会、産業界、地域等となり、大学には、非常に広範なステークホルダーがいることが分かる。

この点、特に、研究大学は教育研究活動が国際的な広がりを持つことから、ステークホルダーはより広範となる。例えば、留学生（留学志願者）、国際的な共同研究の対象である世界各国の研究者、大学間連携の対象である世界各国の大学である。また、世界大学ランキングへの対応の観点からは、レピュテーション項目のデータ収集対象の世界の研究者や企業もステークホルダーとなる。

なお、現在、大学に対する国の財政支援は削減の方向にあるが、このような高等教育政策の動向のカギは社会・国民が握っている。このため、RMの際には、直接の利害がある「エクイティ・ステーク」、「経済／市場ステーク」に目が向きがちと思われるが、現在の大学のRMにおいては、社会、国民という「インフルエンサー・ステーク」に、より注目する必要がある。

(4) すべてのステークホルダーとの間での対話チャネルの設定

上記のように、大学には広範なステークホルダーが存在しており、各ステークホルダーごとに適切な対話チャネルを設定する必要がある。このチャネルとしては、多様なメディアも考えられるが、双方向性と個別性の確保、及び、コストを踏まえると、大学のWebページが有効と思われる。この点は、後述する。

7. アイデンティティの確立

(1) 意義

RMにおいては、アイデンティティを確立する必要がある。ステークホルダーとの間でのコミュニケーションの際には、レピュテーション形成の基礎となる一貫したアイデンティティが必要だからである。

アイデンティティには、マインド・アイデンティティ（mind identity）、ビヘイビア・アイデンティティ（behavior identity）、ビジュアル・アイデンティティ（visual identity）の3要素がある（井上 2006）。企業の

場合、マインド・アイデンティティとは、自分たちの企業は何なのか、何のために存在するのかという企業の経営理念に相当する。ビヘイビア・アイデンティティとは、企業の行動規範に相当する。ビジュアル・アイデンティティとはこれら2要素を視覚的に表現する基準、たとえばシンボルやロゴなどに相当する。

(2) 大学のアイデンティティの確立のあり方

大学という組織のアイデンティティは、根本的には、高等教育機関としての教育研究活動を実施する組織である。但し、実際のアイデンティティの確立の際には、個別大学ごとに、教育研究目的を踏まえて、より具体化した形で確立する必要がある。

ただし、現在の大学のアイデンティティの確立の取組は十分ではない。すなわち、ビジュアル・アイデンティティについては、ユニバーシティー・アイデンティティー (UI) 活動の一環で、多くの大学で校章、ロゴ等の統一が図られている (トムソンコーポレーション株式会社 2007 等)。しかし、他の2つの要素を考慮して、アイデンティティを確立している事例は、管見の限り、ほとんどない。

このため、大学のアイデンティティの確立の際には、まず、アイデンティティの3要素の区分を考慮する必要がある。この点、大学に既に存在する規定が参考となる。例えば、マインド・アイデンティティには、建学の精神、「教育憲章」「研究憲章」などの宣言、大学類型等が該当しよう。また、ビヘイビア・アイデンティティには、各種の行動規約や「中期計画」等の行動計画が該当しよう。特に、研究大学の場合は、「スーパーグローバル大学構想」等の外部資金獲得の際に示された行動計画も基礎となろう。

大学においては、これらの既存の定めも考慮しつつ、アイデンティティを具体的に確立することとなるが、その際には、個性・特徴をステークホルダーに理解されやすく示すことにも留意する必要がある。この点、フォンブラン&ファン・リール (2004) で示された好ましいコーポレート・レピュテーションを得るための5原則 (独自性、顕示性、一貫性、真実性、透明性) を踏まえる必要がある。また、特に、研究大学の場合は、国際的な通用性にも配慮する必要があるだろう。

8. 統合型コミュニケーションの展開

(1) 意義

RMの目的は、大学のアイデンティティと、レピュテーションとを一致させることである。但し、レピュテーション形成の手段であるコミュニケーションは、ステークホルダーごとに拡散しがちなため、各ステークホルダーの認知にバラつきが生じやすい。このため、多様なステークホルダーに対する多様なコミュニケーションのチャンネルの統合を図る必要がある。また、一方向の情報発信でなく、双方向のコミュニケーションに努めることが重要である。

(2) 大学における統合型コミュニケーションのあり方

① IRの活用

上記のように、大学の場合、多様なステークホルダーが存在しており、これらに対する多様なコミュニケーションのチャンネルを統合することは難しい。この点に加えて、これまで、大学はほとんど組織的にデータを活用してこなかったため、コミュニケーションに必要なデータは学内に散在していた。このため、大学の広報活動も、内容はイメージ中心であり、発信も単発、画一的、一方方向にとどまっていた。

上記の状況の改善方策としては、IRの活用が考えられる。IRの定義は確立していないが、一般には、「データに基づく大学経営の意思決定の支援」とされる。IRは、これまでの経験と勘による大学の経営では対応できない経営環境の変化に対応するために、データに基づいて大学経営を改善するための「ツール」として、現在、大学における取組が広まりつつある。

IRは、学内のデータを一元的に収集・分析・提供する機能であることから、その活用により、これまで大学の各部署に散在したデータを一元的に管理し、整合性を確保するとともに、蓄積したデータをRMに活用することができる。具体的な活用方策は、以下、検討する。

② RMにおけるデータ収集に関するIRの活用方策

レピュテーションに関するデータの収集は、大学自ら行うことは難しいため、これまでは、民間コンサルのアンケート調査や大学ランキング等の活用が中心であった。

しかし、IRを活用したデータ分析によって、大学自らの手で、ステークホルダーごとのレピュテーションに関する情報の把握が可能となる。例えば、現在、多くの研究大学では、大学の情報公開のために「研究者データベース」等のデータベースを整備している。これらのデータベースには外部から多くのアクセスがあるが、一種のビッグデータであるアクセスの履歴（アクセスログ）を分析することで、どのような属性のステークホルダー（研究者、企業、大学等）がどのようなデータ（研究者、研究テーマ、論文等の業績）をみているのかを明らかにすることができ、ステークホルダーの関心分野、状況をより具体的に把握することができる。また、明らかになった注目度が高い研究者や研究成果と、外部コンサル等のデータを突き合わせることで、RMの観点から、アピールを強化すべき研究者、研究成果が明らかになる。

③ RMにおける情報発信に関するIRの活用方策

情報発信の際も、IRが蓄積したデータを活用することで、情報発信の内容を、漠然としたイメージから、具体的なデータに改善することができる。特に、この点は、現在重要性が増しているステークホルダーである国や研究者に対しては、情報の信頼を確保できる点で、レピュテーションの向上に有用と思われる。

また、情報発信の頻度を、単発から継続に改善することができる。すなわち、これまでの大学の広報は、年度、トピック等の都度の単発に留まっていたが、IRが統合したデータを活用することで、継続的な発信が可能となり、経年変化を示すことができる。この点は、ステークホルダーに大学の状況をより分かり易く示す効果が期待できよう。

さらに、IRのデータをWebを通じて発信することで、情報発信の単位を、全てのステークホルダーを一括ではなく、ステークホルダーごとに合わせた個別の発信に改善することができる。この点、北見（2008）は、コーポレート・レピュテーションを向上させるためには、「信頼のある製品やサービス」が前提であって、「製品やサービス」に直接関係しない事業活動以外のところでいくらCSR（企業の社会的責任、Corporate Social Responsibility）を高らかに謳っても高い評判を得ることは出来ないと指摘している。この点を踏まえると、大学の場合は、一般的な大学の理念よりも、ステークホルダーごとの「製品やサービス」の質の高さをアピールすることが有効と考えられる。ステークホルダーごとに個別の「製品やサービス」を発信する手法としては、学内のデータベースへのアクセスがあった場合、アクセスしたステークホルダーの属性を分析して明らかにし、ステークホルダーごとの「製品やサービス」に関するデータをWeb上に提示することが考えられる。例えば、研究者からアクセスがあった場合は、まず、研究成果を表示することが考えられる。

また、IRのデータについてWebを通じて発信することで、一方方向から、双方向への発信へ改善することができる。この点、露口（2009）は、初等中等教育段階の学校に関して、保護者は教育成果を認識し難いため、教員の指導力や熱意の様子、他の保護者の噂・口コミ、保護者にとって高需要情報の発信、直接対話というコミュニケーションが保護者の学校信頼を獲得する上で重要性と指摘している。また、露口（2012）は、学校と保護者とのコミュニケーションのみならず、保護者ネットワークの学校への信頼を形成するうえでの有効性を指摘している。以上の点は、高等教育機関である大学にも基本的に妥当と思われる。このため、保護者に対しては、一方的な情報発信よりも、Webを通じて、IRの蓄積・分析したデータを継続的、個別的な提供と保護者の発信の機会を設定することによって、教育活動に関する双方向的なコミュニケーションや、同窓会組織を通じた保護者相互のコミュニケーションを促進することが、大学に対するレピュテーションを向上する上で有効と考えられる。

9. おわりに

現在、大学は厳しい経営環境の変化に直面しているが、この環境変化の一因として、大学ランキング等に

〈研究ノート〉高田、大石：研究大学におけるレピュテーション・マネジメントのあり方について

よって形成されたレピュテーションの影響も指摘できる。

大学におけるRMは、個々の大学における経営戦略であるとともに、大学全体を取り巻く環境変化への対抗策でもあり、その充実は全ての大学にとって急務の課題である。

今回は、大学のRMのあり方の基本的な方向性の検討にとどまったが、今後、検討結果を実際の大学のRMへ応用することを通じて、その検証を行い、よりブラッシュアップを図りたい。

【文献リスト】

- ・青木章通・岩田弘尚・櫻井通晴「レピュテーション・マネジメントに関する経営者の意識－管理会計の視点からのアンケート調査結果の分析－」『会計学研究』35、専修大学会計学研究所、2009
- ・伊藤和憲・伊藤克容・新村秀一・櫻井通晴「レピュテーション・マネジメントに関する調査結果の分析－実証研究による調査を主目的として－」『専修商学論集』93、15-40、専修大学学会、2011
- ・井上邦夫「レピュテーション・マネジメントとは何か」『月刊 資本市場』No.252、2006
- ・井上邦夫「レピュテーション・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの役割」『経営論集』第66号、2005
- ・大西淳也「管理会計のレピュテーション・マネジメントと行政の信頼性」『信州大学経済学論集』第59号、2008
- ・越智慎二郎「レピュテーション・マネジメントが企業を救う」『アドバタイジング』第10号通巻533号、16-19、2004.
- ・記虎優子「企業ウェブサイトにおける情報開示の効果－コーポレート・レピュテーションに着目して－」『同志社女子大学 学術研究年報』第59巻、2008
- ・北見幸一「コーポレート・レピュテーションとCSR：レピュテーションを高めるCSRに向けて」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』6:3-22、2008
- ・櫻井通晴『レピュテーション・マネジメント－内部統制・管理会計・監査による評判の管理－』中央経済社、2008
- ・櫻井通晴『コーポレート・レピュテーション「会社の評判」をマネジメントする』中央経済社、2005
- ・樫木哲夫「世界大学ランキングの動向と問題点－日本の大学の正当な評価とは、」大学時報 63 (358)、62-67、日本私立大学連盟、2014
- ・田中梓「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－英国の動向、」大学時報 63 (358)、68-71、2014-09、日本私立大学連盟、2014
- ・露口健司「保護者が抱く組織イメージと学校信頼の関係－個人・集団レベルデータを用いた分析」『愛媛大学教育学部紀要』56、27-36、2009
- ・露口健司「保護者ネットワークと学校信頼」『愛媛大学教育学部紀要』第59巻、59-70、2012
- ・トムソンコーポレーション株式会社『平成19年度特許庁大学知財研究推進事業 大学におけるブランド活用の研究報告書』、2007
- ・フォンブラン、C.J.、& ファン・リール、C.B.M「名声のルーツ」『アドバタイジング』第10号通巻533号、32 - 41頁、電通、2004
- ・プリティッシュ・カウシル『グローバル社会における高等教育の未来』、2014
- ・間瀬泰尚・小林雅之・大多和 直樹「市場型大学評価－正当化とセルフ・フィーディングの過程」『高等教育研究』第5集、133-154、日本高等教育学会、2002
- ・Fombrun, C. J., and van Riel, C. B. M., Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, Financial Times/ Prentice Hall, 2004.

研究大学における レピュテーション・マネジメントのあり方について

——IRの観点を中心に——

高田 英一、大石 哲也
(九州大学大学評価情報室)

現在、グローバル化、大学ランキング等の大学間の競争が激化している。このような状況において、大学はレピュテーション・マネジメント (reputation management) に取り組む必要がある。また、その取り組みの際には、データによる意思決定支援を目的とするインスティテューショナル・リサーチ (Institutional Research) が有効である。しかし、これまで日本の大学では、RM や IR の取組はほとんど行われていない。

このような状況を踏まえて、本研究では、研究大学にとっての RM のあり方、IR の活用方策を検討した。

和文キーワード：レピュテーション・マネジメント、IR、研究大学

The state of reputation management in Research University

——Focusing on Institutional Research——

Eiichi Takata, Tetsuya Oishi
(Office of Institutional Research, Kyushu University)

All universities are competed with other universities severely by globalization, university ranking, and so forth. In such situation, Japanese universities have to work on reputation management. Moreover, institutional research which supports deciding universities' intensions by using data is effective in reputation management. However, reputation management and institutional research hardly have been worked in japanese universities until now. In such situation, this paper studied the basic state of the institutional research with reputation management for research university.

Keywords : reputation management Institutional Research, research university