

## 大学広報はどこまで進んでいるのか —ガバナンス改革期前後の組織比較から—

谷ノ内識

(学校法人追手門学院)

要旨：本研究の目的は、2012年3月に文部科学省が全国の国公私立大学に対して調査を行った「大学等の広報に関するアンケート」と、筆者が2016年6月に全国の国公私立大学を対象に行った「広報の組織・体制に関するアンケート」の結果の比較分析を通じて、大学における広報組織の実態を明らかにすることである。2つの調査は2014年から2015年にかけて学長のリーダーシップの確立を目的に行われた大学ガバナンス改革の前後の実施である。「2016年の方が組織および体制の充実が図られている」という仮説を設定して検証した結果、特に公立大学について組織および体制の充実が進んでいることを明らかにした。

**キーワード：大学広報、広報部門、調査比較、組織、規模**

### 1. はじめに

本研究の目的は、2012年3月に文部科学省が全国の国公私立大学に対して調査を行った「大学等の広報に関するアンケート」と、筆者が2016年6月に全国の国公私立大学を対象に行った「広報の組織・体制に関するアンケート」の結果の比較分析を通じて、大学全般の広報担当事務組織の実態と変化を明らかにすることである。

本研究が対象とするのはコーポレートコミュニケーションとも呼ばれる企業広報にあたる大学全般の広報を担当する組織であり、大学事務組織における広報室および広報課等の広報組織が該当する。

大学広報全体に関する研究は、野口（2017）が指摘しているように「いかに志願者を獲得するか」を主題とした「入試広報」に関するものが中心であり、大学全般の広報を担当する「大学広報」に関しては、谷ノ内(2014,2016)、榊原(2017)など一部に限られる。岩田(2017)は少子化に伴う大学間の志願者獲得競争の激化により、大学広報は第3段階に入ったとし「大学広報 3.0」を提唱している。しかし岩田が広報の対象としたのは受験生であり、「入試広報」が依然として大学広報における高い関心事であることを示している。特に私立大学は在学生からの学費収入が主な経営基盤であり、在学生の確保は志願者数と直結する。このため入試広報の主題は「いかに志願者を獲得するか」という手法に関する評価・効果分析であり、広報組織の実態を研究対象にはしていない。また、谷ノ内らの「大学広報」に関する研究も、従業員である職員に対する広報活動の影響を分析したものなどであり、組織そのものの実態を対象にはしていない。

論考には至っていないものの文部科学省は過去に2度、大学の広報活動に関する実態調査を行っている。最初は2006年3月にまとめた「国立大学法人の広報活動に関するアンケート調査」である。文部科学省公式ホームページにも掲載されておらず詳細は不明だが、名称から国立大学のみを対象にした調査だと推測される。次が本研究で比較対象として取り扱う2012年10月にまとめた「大学等の広報に関するアンケート（以下、「2012年文科省調査」と表記する。）」である。単純集計結果については一定期間、文部科学省のホームページで公開されていたため入手することができた。2012年文科省調査は「大学等」とあるように全国の国公私立大学に加え、公立短期大学、私立短期大学、大学共同利用機関、研究開発法人までを含めた900組織を対象としている。本研究ではこのうちの国公私立大学、合わせて668校分を対象とする。

2012年文科省調査以降、全国規模の調査は行われていない。そこで筆者は財団法人文教協会の平成28年度研究助成を得て、2016年6月に全国の国公私立大学743校<sup>1</sup>の広報および企画部門に対して「広報の組織・体制に

<sup>1</sup> 対象校は朝日新聞出版が2015年に発行した『大学ランキング2016』を参考にした。

関するアンケート（以下、「2016年調査」と表記する。）を実施し、結果をまとめた。両調査は実施主体が異なり、質問票も全く同じものではないなどの課題はあるが、これまで断片的にしか明らかにされてこなかった「大学広報」の組織実態について迫るものである。国の政策動向を踏まえ大学全般の広報を担う事務組織がどのように変化しているのか、仮説を提示して定量的に確認していく。

## 2. 背景

筆者が2012年文科省調査と2016年調査の比較に着目したのは、この間に文部科学省による「大学ガバナンス改革」が行われたからである。「大学ガバナンス改革」とは文部科学省の諮問機関である中央教育審議会大学分科会が2014年2月に公表した「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）を受け、2014年から2015年にかけて進められた学長の権限強化とそれに伴う教授会の役割の明確化である。実現にあたり学校教育法と国立大学法人法の一部がそれぞれ改正された。

それまでは「重要な事項を審議する」とのみ規定されその範囲が定まっていなかった教授会は、大学の経営に関する事項の事実上の意思決定機関となっていた。このため本来の意思決定権者である学長との間に齟齬が生じ、大学全体が機能不全に陥ることが指摘されていた（塩見,2015）。少子化に伴う大学間競争の激化、大学・短大進学率50%を超えて求められる大学の役割の見直し、グローバル化への対応等、大学を取り巻く環境は劇的に変化しているものの、意思決定権者が並存し改革が進まない状況を打破するために行われたのが「大学ガバナンス改革」である。今回の一部改正によって意思決定権者が学長と明確に規定され教授会は学長の諮問機関化として位置づけられた。大学が教授会を中心とした合議による運営から、学長をトップにしたマネジメントのできる経営組織への移行を促す改革であったともいえよう。

ただ、一連の「大学ガバナンス改革」により学長の権限は強化されたものの、学長が改革の推進に向けてリーダーシップを発揮していくためにはその取組を支えるスタッフ機能の充実が不可欠である。「大学のガバナンス改革の推進について」（審議まとめ）でも「改革には教職員への明確なビジョンの提示とコミュニケーションが必要」と広報活動の重要性を強調し、「学長がリーダーシップを発揮していくためには、大学執行部が、各学部・学科の教育研究の状況を的確に把握した上で、必要な支援を行ったり、あるいは、大学執行部自らが、全学的な具体的方針を打ち出したりしていくこと」を求めている。そしてその実行に必要な具体的なスタッフの例として「産学官連携コーディネーター」、入試を含めた入学者の受け入れを担当する「アドミッション・オフィサー」に並列する形で「広報人材」を挙げ、これらは高度な専門性を有する人材、いわゆる高度専門職であると規定している。また「こうした専門性を持った人材は、社会的要請を踏まえた大学改革の推進力として、執行部を直接支えることが期待され、安定的に採用・育成していくことが重要である」と結び、今後、「広報人材」が増強すべき人材の一つであることを説いている。

このようにわずか4年とはいえ2012年文科省調査と2016年調査の間には大きな変革があり、大学改革を支える大学広報の役割や広報人材に対する注目が高まった時期でもあった。この文脈で考えれば大学において「広報人材」が配属される広報担当部署の人員および体制は充実が図られると推察できる。また、学長の改革を支える経営スタッフとして大学執行部直属の部署に相当する位置付けが今後ますますされていくことも予測できる。しかし、そもそも広報組織そのものが分析の対象になったことがなく、上述した背景に基づく実態の把握も行われていない。本研究ではデータに基づいてこの点を明らかにし、大学における広報研究の蓄積を強化するとともに「広報人材」および広報部署の将来に関する知見を導出することで、「大学広報」に関わる人がより一層活躍できるよう後押しをしたい。

### 3. 先行研究および先行調査の考察

これまで大学の広報組織そのものは研究対象になってこなかった。関連する研究領域としては広報・PR論の立場から非営利組織広報研究の一対象としてのアプローチと、大学を含めた高等教育全体を研究対象とする高等教育論の立場から、制度と組織に関する研究の一対象としてのアプローチの2つが考えられる。前者の先行研究はすでに述べたとおり、効果的な広報施策や効果そのものに関するものが中心であり、組織を対象にしていない。後者の先行研究も広報組織を含めた大学の事務組織全体のあり方や実態に関するものである。

一方で2012年文科省調査をはじめ、企業の広報組織を対象にした実態調査は定期的に行われているほか、最近では地方自治体の広報組織に関する調査結果も報告されている。これらの研究および調査概要をまとめ、組織のどのような点が着目されているかを明らかにしたい。

#### 3-1. 大学事務組織研究における先行研究

まず広報組織を含めた大学事務組織全体の研究である。大学には広報課をはじめ総務課や人事課などの管理部門と教務課や学生課など教育・研究の支援部門があり、「大学職員」と呼ばれる職員を中心とした事務組織がある一方、学部・学科に所属し教育・研究を担当する教員組織がある。この事務組織のあり方を研究の対象とし、過去に3度実態調査を行っているのが、大学職員によって設立された大学行政管理学会の大学事務組織研究会である。『大学事務組織研究』を2009年から発刊し、それまでほとんど関心が向けられなかった事務組織(大工原,2009; 大場,2014)の実態を全国の私立大学にアンケート調査をすることで明らかにしている。しかし、質問の大半はガバナンス、組織改変の状況および職員の能力開発などであり、広報に関する設問は「広報戦略を担当するのはどの部署ですか?」という記述式回答のみである。同様に『大学事務組織研究』に収録された論考も能力開発、組織文化および改革推進組織のあり方に関するものばかりで、広報組織を対象にしていない。

私立大学の認証評価を行う大学基準協会は『大学職員論叢』を2013年から毎年発刊し、事務組織、職員の能力開発および職員の専門性に関する論考を数多く掲載している。このうち専門性に関する論考は興味深い。大学の自己点検・自己評価を担当する部門、国際交流担当の部門、地域連携担当の部門および財務担当の部門の専門性が取り上げられているものの、広報担当の部門に関するものは確認されない。また2017年の第5号では「特集大学の広報戦略を考える」が組まれた。近畿大学、東洋大学、関東学院大学、福井大学が個別に行っている「大学広報」の取り組みがそれぞれ紹介されているに留まり、広報組織全体を俯瞰し分析したものではなかった。このように高等教育論における事務組織研究においても大学の広報組織はほとんど取り上げられず、どちらかといえば広報・PR論の立場からグッドプラクティスを共有する事例報告が中心であると考えられる。

#### 3-2. 企業および自治体の広報実態調査

次に企業の広報組織を対象にした実態調査および自治体対象の調査をまとめ、関心領域を確認したい。前者における代表は、一般社団法人経済広報センターが1980年から3年ごとに実施する「企業の広報活動に関する意識実態調査」である。本調査は「企業の広報活動がどのように変化しているかを浮き彫りにする」ことを目的に、経済広報センターの会員企業および経団連の主要会員企業約500社の本社広報部門を対象にアンケートを郵送して行っている。直近では2017年9月から11月にかけて実施し、213サンプルを回収(回答率40.3%)している。調査結果は毎回報告書にまとめられ、項目ごとの単純集計の結果を経年比較している。調査項目は「広報組織・広報体制」、「経営トップと広報担当責任者の連携」、「広報活動」、「社内広報」、「マスコミ対応」、「グローバル広報」、「ウェブ・SNS広報」、「グループ広報」、「広報部門における危機管理」の10項目である。本研究が対象とする「広報組織・広報体制」にふれられている上に、3年ごとの比較を行っていることから参考になるものである。

このうち「広報を担当する組織について」の項目では、「広報部（室）」と回答した企業が3年前の前回調査よりも約20ポイント増加し、43.7%と最も多くなった。これに比して「企画部門」、「総務・人事部門」、「管理部門」の回答割合がそれぞれ約4~8ポイント減少しており、広報専門部署の設置が進んだことが推察される。また「広報部門で対応している広報活動」の項目では、「報道対応」と回答した企業が前回、前々回の調査と同じくほぼ100%と最も多く、次いで「社内広報」が90%以上、「危機管理」は調査ごとに上昇して2017年度が72.3%、「広告・宣伝活動」は前回、前々回と同じく60%以上、「ブランド戦略の推進」は調査ごとに上昇して2017年度が59.6%と続いている。報告書も指摘しているように、「報道対応」と「社内広報」の2つが企業広報の主要業務に位置づけられている。このほか「広報部門担当者数の増減について」の項目もあり、こちらは増減傾向に経年変化は確認されず、概ね60%の企業が「横ばい」と回答している。

以上のように企業における広報活動全般を経年比較で把握できるという意味において、「企業の広報活動に関する意識実態調査」は本研究の参考となる重要な基礎調査である。同時に、企業の特長や規模の大小といった属性ごとの比較はもちろん、広報活動に影響を与えると考えられる政府の政策や経済情勢および企業間競争などの社会背景に基づいた分析・考察は行われておらず、企業広報においても広報組織に関する研究の蓄積が十分になされていないことを確認した。

続いて自治体対象の調査である。公益財団法人日本都市センターは「都市自治体広報の現状等を把握する」ことを目的として、全国の市および東京特別区合わせて810市区を対象に、2012年9月から10月にかけて「都市自治体の広報に関するアンケート調査」を行っている。郵送および電子メールなどで送付し、59%にあたる478サンプルを回収している。調査結果は単純集計と合わせて専門家による分析・考察が行われ報告書として刊行され、ホームページでも閲覧することができる。調査内容は「都市自治体広報の実態」、「都市自治体の実態」、「都市自治体広報マネジメントのための取組み」、「ソーシャルメディアの活用と広報効果測定」の大きくわけて4つである。このうち「都市自治体広報の実態」には「広報担当部署が属する部門」および「広報担当部署が担う役割」といった基本的な質問項目に加え、「シティセールス（プロモーション）担当部署と広報担当部署との関係」という自治体広報特有の項目もある。大学も受験生向けのプロモーションを担う「入試広報」担当部署と、広報全般を担う「大学広報」担当部署がそれぞれ設置されていたり、一つの部署として統合されていたりするが、自治体広報においても同様の構図が推察されるようで興味深い。

本調査はその後行われず2012年時点の実態のみで経年比較をみることはできないが、「広報担当部署が属する部門」の項目では、「総務・秘書・市長公室部門」と回答した自治体が58.2%、「政策企画・調整部門」が36.8%であった。これについて報告書では「総務・秘書・市長公室部門であれば、組織経営者である首長に世論の動向を常に示し、政策の立案・実行を支援するという広報部門本来の機能を果たせるが、約6割というのは高い数字ではない」と考察している。本書では広報を情報発信の手段という「狭義の広報」で捉えず、マネジメント機能の一つであること、戦略的視点が必要であることを強調しており、その考えを反映したものである。

次に「広報担当部署が担う役割」について、「広報紙等の広報媒体の管理・運用」と回答した自治体が99.4%と最も高く、次いで「パブリシティの推進」が91.8%、「他部署の広報に対する支援・協力」が70.3%と続いた。「シティセールス・シティプロモーション活動」は24.1%、「庁内広報などの組織内リレーション活動」は23.8%に留まっている。シティセールス（プロモーション）担当部署と広報担当部署との関係は、「シティセールスを担当する部署を設けていない」と回答した自治体が34.1%と最も高く、「課が異なり、所属する部門も異なる」が29.3%、「同じ課である」が19.0%と続いた。「課が異なり、所属する部門も異なる」に「課は異なるが所属する部門は同じ」を加えると38.9%となり、広報担当部署とシティセールス担当部署は分けて設置することが多いことが分かる。

以上のように企業と自治体における広報実態を把握する大規模調査の結果から、広報組織の状況について、本

研究が対象とする大学の広報組織との対比を意識しながら確認を行った。企業も自治体もマスコミ対応を中心業務に位置付けている一方、自治体は企業ほど「広告・宣伝」および「社内広報にあたる組織内広報」には取り組んでいないことを確認した。独立法人化する前は国または自治体の一機関であり、今も交付金収入が最大の財源である国立大学および公立大学を自治体に、収入の7割以上を学費が占め<sup>2</sup>入学者の獲得が財政に直結する私立大学を企業に重ね、財政基盤において同じ構図でとらえると参考となる知見である。しかし、いずれの調査も本研究が目指す業界を取り巻く外部環境の変化の視点から広報組織の実態を経年比較の点から考察したものとはいえず、本研究においてモデルとなる成果を示したい。

#### 4. 研究の対象および分析の視点

本研究の対象は大学全般の広報担当事務組織である。本来、大学全般の広報の中に「入試広報」が含まれる(野口,2017)が、大学の置かれた状況によってその捉え方は異なる。谷ノ内(2019)は岩田(2017)の「入試広報」を中心とした「大学広報3.0」をベースに、「入試広報」と入試広報以外の広報の部分を「大学広報」と定義した発展段階モデルを示している(図1)。

1990年代までは第二次ベビーブーム世代の影響で18歳人口が大学の入学定員を大幅に上回る「買い手市場」であり、受験生に入試情報の提供をしておきさえすれば入学者の確保は安泰であり、大学の広報といえば「入試広報」であった。その後、18歳人口の減少とそれに相反する大学数の増加、国公立大学の独立行政法人化による自立的経営への要請を背景に、受験生の獲得に向けた大学間競争が激化した。「入試広報」はもちろん、社会に存在価値を認められ他大学との差異化を図るためにマスコミ取材の誘致、教育・研究情報およびブランドイメージの対外的な発信に力をいれるようになった(第2段階)。入試広報課とは別に広報課や広報室が設置されはじめたのもこの頃である。そして2010年代のガバナンス改革の流れにのって、学長を中心とした執行部の経営を支援する経営機能の一つとしての広報が大学でも重視されるようになってきている(第3段階)。このモデルをベースに、大学全般の広報担当事務組織を本モデルで定義する「大学広報」の担当部署とし、当該部署の組織および体制が文部科学省によるガバナンス改革の前にあたる2012年文科省調査と改革後にあたる2016年調査において、どのように変化したのか、仮説を立てて分析を行う。

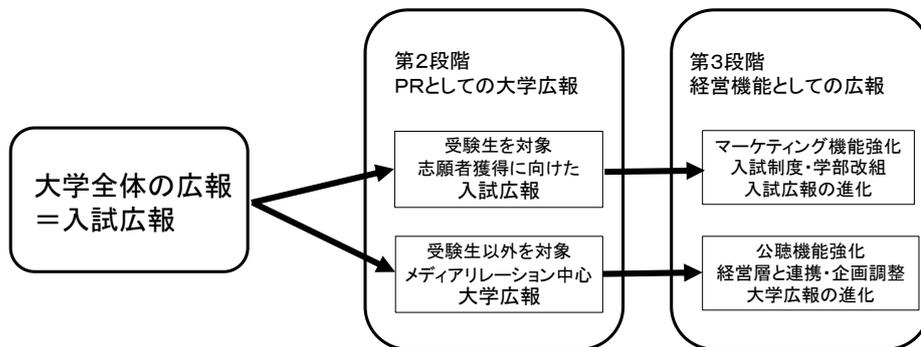


図1. 大学全体の広報の発展モデル 出所：谷ノ内, 2019 p. 78 を一部修正

<sup>2</sup> 日本私立学校振興・共済事業団「大学ポートレート私学版」[https://www.shigaku.go.jp/files/p\\_ps\\_about160428.pdf](https://www.shigaku.go.jp/files/p_ps_about160428.pdf) (2019年12月7日最終アクセス)

仮説の設定にあたって留意しなければならないのが国公立大学ごとの特性の違いである。全国に約 800 ある国公立大学のすべてが図 1 の発展段階モデルの第 3 段階に向かっているわけではない。設置主体が国から出発した国立大学、地方自治体から出発した公立大学はそれぞれ文部科学省および地方自治体から交付金を背景に強い影響を受けている。独自の理念に基づいて設立された学校法人が設置する私立大学は受験生の獲得状況が経営を左右する。三者とも広報の位置づけが異なると考えるのが合理的である。国公立大学は交付金の財源となる納税者への説明責任が求められ、国や地域にとって必要な価値を生む存在として受け入れられるよう広報活動に取り組みなければならない。その意味において、大学全般の広報を担う「大学広報」の部分がより重視されると考えられる。さらに「大学ガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」は、学長等の執行部の施策を支える経営機能の一つとして第 3 段階への移行を促すものであり、「入試広報」とは一線を画すものである。

したがってはじめに「大学広報」担当部署の専門性を取り上げる。専門性とは「大学広報」に専念し「入試広報」等を兼務しないことである。求められる経営機能としての役割を果たしていくためには「大学広報」に専念させる大学が増えていると考えられ、以下の仮説を提起する。

仮説 1-1 国立大学において、「大学広報」担当部署がそのみを所管している大学の比率は上昇している。

仮説 1-2 公立大学において、「大学広報」担当部署がそのみを所管している大学の比率は上昇している。

一方、私立大学は国公立大学以上に「入試広報」を意識せざるを得ないことから、2016 年調査において以下の仮説を提起する。

仮説 1-3 私立大学における「大学広報」担当部署は、国立および公立大学より「入試広報」等も兼務している大学の割合が高い。

専門性に続いて大学組織における「大学広報」担当部署の位置付けを考えたい。広報部門の経営機能としての重要性は先行研究で考察した「都市自治体の広報に関するアンケート調査」でも述べられ、組織経営者直結が望ましいことを強調している。「大学ガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」も「広報人材」を学長のプレーンとして位置付けている。それらを踏まえると、「大学広報」担当部署は学長を中心とした大学執行部直轄に設置する動きが進んでいることが推測される。大学執行部の直轄としたのは「大学ガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」において、「学長単独ではなく副学長等の学長をサポートする幹部スタッフの充実による執行部の強化」が盛り込まれているからである。したがって以下の仮説を提起する。

仮説 2-1 「大学広報」担当部署を大学執行部直轄に位置付けている国立大学の比率は、上昇している。

仮説 2-2 「大学広報」担当部署を大学執行部直轄に位置付けている公立大学の比率は、上昇している。

仮説 2-3 「大学広報」担当部署を大学執行部直轄に位置付けている私立大学の比率は、上昇している。

ただし、私立大学はその学生数の規模において入学定員の充足率が異なり、経営状況も異なる。特に規模の小さな大学は定員割れが続いていることから「入試広報」を重視していると考えられる<sup>3</sup>。そこで小規模の大学とそれ以外の中規模および大規模の大学を比較することで、以下の仮説を提起する。

<sup>3</sup> 日本私立学校振興・共済事業団の「平成 28（2016）年度私立大学・短期大学等入学志願動向」によると、入学定員 800 人未満の私立大学の入学者を入学定員で除した入学定員充足率は 100%を下回り、「定員割れ」状態であった。しかし文部科学省による三大都市圏の大規模大学の入学者を抑制する政策により「平成 31(2019)年度私立大学・短期大学等入学志願動向」で入学定員充足率 100%を下回ったのは、入学定員 200 人未満の私立大学に留まった。

仮説 2-4 私立大学における小規模大学は、「大学広報」を担う組織が「入試広報」も行っている比率が高い。

続いて組織の充実を考える上で参考になるのが「大学広報」を担当するスタッフの人数である。すでにみてきたように、大学改革において「広報人材」の配置および育成が今後の課題の一つとして示されており、各大学でもその取り組みが行われていると考えられる。しかし大学によっては「大学広報」と「入試広報」との兼務および総務や経営企画との兼務による専任スタッフそのものが配置されていない場合もある。そこで「大学広報」担当の専任事務職員数に限定した上で以下の仮説を提起する。

仮説 3-1 国立大学の「大学広報」担当部署の専任事務職員数は増えている。

仮説 3-2 公立大学の「大学広報」担当部署の専任事務職員数は増えている。

仮説 3-3 私立大学の「大学広報」担当部署の専任事務職員数は増えている。

以上の仮説は仮説 1-4 および仮説 2-4 を除いていずれも 2016 年調査の方が上昇または増加というプラスの傾向を示すことを想定している。この仮説を持って本研究の命題である「どこまで進んでいるのか」という実態を明らかにしたい。

## 5. 調査概要と分析

2012 年文科省調査と 2016 年調査を元に分析・検証を行う。

### 5-1. 2012 年文部科学省調査の概要

2012 年文部科学省調査は 2012 年 3 月から 6 月にかけて「広報活動の実態等を把握し、調査結果を共有することで、大学等における広報活動の活性化に資すること」を目的に実施され、確定値は 2012 年 10 月に公表<sup>4</sup>された。全国の国公立大学、公私立短期大、大学共同利用機関および研究開発法人合わせて 900 組織を対象とし、広報担当者に対して web で実施している。このうち本研究が対象とするのは国公立大学のみで、そのサンプル数は国立大学が 85 校、公立大学が 65 校、私立大学が 518 校である。2012 年度の大学数は国立大学が 86 校、公立大学が 92 校、私立大学が 605 校<sup>5</sup>であり、回答率は国立大学が 100%、公立大学が 70.7%、私立大学が 85.6%と当時の大学数の大半を網羅している。質問は 50 項目あり、このうち仮説の確認で用いるのは、「Q7.広報担当部署での広報業務の専管性」、「Q12.広報担当部署の組織内の位置付け」および「Q13.主として広報業務を行っている職員の数」の 3 項目である。公表データはすべて集計した大学数に対する割合で表示されているため、筆者が実数を算出した。なお 2012 年文科省調査と 2016 年調査は調査主体が異なり質問文も完全に一致はしていないが、質問の趣旨は同じあることから比較は可能であると考えた。

### 5-2. 2016 年調査の概要

2016 年調査は 2016 年 6 月から 7 月にかけて「大学経営の改善・充実に資すること」を目的に実施した。全国の国公立大学 743 校に調査票を郵送し、広報担当部署もしくは企画担当部署の責任者に回答するよう求めた。サンプル数は国立大学が 33 校、公立大学が 41 校、私立大学が 171 校で、回収率は 33%である。一部の設問につ

<sup>4</sup> 当初は文部科学省のホームページにおいて公表されていたが、2019 年 12 月 1 日現在は確認できない。公表当時は自由にダウンロードができたため、保存したものをを用いた。

<sup>5</sup> 文部科学省「平成 24 年度学校基本調査」

[http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/other/\\_icsFiles/afieldfile/2012/12/21/1329238\\_3\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/other/_icsFiles/afieldfile/2012/12/21/1329238_3_1.pdf) (2019 年 12 月 7 日最終アクセス)

いては無回答による欠損値がある。質問は 30 項目あり、このうち用いるのは、「6.(1).広報担当部署の専門性」、「6.(2).広報担当部署の大学における位置づけ」および「6(7).入試に関する広報以外の広報業務を主に行っている専任事務職員の数」の 3 項目である。

### 5-3. 分析

仮説 1 で用いたのが 2012 年文科省調査の「Q7.広報担当部署での広報業務の専管性」および 2016 年調査の「6.(1).広報担当部署の専門性」の回答結果である。前者は「貴機関の広報担当部署は、広報業務を専門に行う事務組織ですか？」の質問に対して「はい」または「いいえ（入試や総務の業務などを合わせて行っている場合）」の二者択一で回答するものである。後者は「広報担当部署の専門性について、最もあてはまるものを選んでください」の質問に対して「入試に関する広報も含めた広報業務全般を専門に行っている」、「入試に関する広報の担当部署は別にあり、それ以外の広報業務を専門に行っている」、「広報業務専門の事務組織はなく、総務や企画担当部署などが広報業務も行っている」の三者択一で回答するものである。意味が同じであることから、「入試に関する広報の担当部署は別にあり、それ以外の広報業務を専門に行っている」は 2012 年文科省調査の「はい」に該当し、他の回答は「いいえ」に該当する。これらの結果をまとめたのが表 1 である。

表 1. 「大学広報」担当部署の専門性

		大学数 (校)	はい 大学広報専門	いいえ 入試や総務との兼務	専門比率
国立大学	2012年文科省調査	85	54	31	0.64
	2016年調査	33	25	8	0.76
公立大学	2012年文科省調査	65	10	55	0.15
	2016年調査	41	16	25	0.39**
私立大学	2012年文科省調査	518	185	333	0.36
	2016年調査	171	59	112	0.35
合計	2012年文科省調査	668	249	419	0.37
	2016年調査	245	100	145	0.40

注) \*\* $p < .01$

両者の結果に統計的有意差がないか、2012 年文科省調査の結果に対する 1 サンプルの T 検定を行った。分析の結果、国立大学については 2016 年調査の方が「大学広報」専門部署を設置している大学の比率が高まっているものの、有意に差があるとまではいえなかった。一方公立大学については、2016 年調査の方が「大学広報」専門部署を設置している大学の比率が高まっている上に、有意に差があることも確認した。私立大学については明確な差は確認できなかった。以上のことから、仮説 1-1 はその可能性は考えられるものの支持されなかった。仮説 1-2 は支持された。公立大学は 2012 年の時点で「大学広報」を専門とする広報担当部署を設置している大学の数が国立大学はもちろん私立大学よりも少なかったが、文部科学省によるガバナンス改革を受け、設置が進んでいることが確認できた。国立大学には及ばないものの「大学広報」の重要性を認識しつつあることがうかがえる。

続いて仮説 1-3 である。私立大学において、2016 年調査の時点でも依然として「入試広報」が大学全体の広報において重要な部分を占めていることを確認するものである。2012 年文科省調査でも「Q8.広報担当部署で行っ

ている広報業務をお答えください」という質問<sup>6</sup>を設けており、業務の一つとして「入試広報」を回答した大学の比率は、国立大学が27.1%、公立大学が43.1%、私立大学が55.8%と私立大学が最も高かった。18歳人口の減少という外部環境に変化がないことから、この傾向は2016年調査でも維持されていると考えるのが妥当である。

表2は2016年調査の「広報担当部署の専門性について、最もあてはまるものを選んでください」の回答を、国公立大学の別でクロス集計した結果である。カイ2乗検定の結果は1%水準で有意である。やはり私立大学は国公立大学よりも「大学広報」と「入試広報」を兼務している大学が多いことが確認され、仮説は支持された。収入の7割を学費が占める私立大学にとって「大学広報」担当部署といえども「入試広報」を兼務し、毎年の学生募集に追われながら「大学広報」にも取り組んでいる大学が多いことが推察される。さらに公立大学については興味深い結果が得られた。公立大学の場合は、総務や企画部署が「大学広報」を兼務している大学が私立よりも多いということである。公立大学は規模の小さな大学が多く<sup>7</sup>、「大学広報」専門の部署を設置する余力がないと推察されるものの「入試広報」と統合せずに大学執行部により近い部署が兼務をしている。結果的に経営機能としての役割を重視した配置であるといえなくもない。

仮説2は2012年文科省調査のうち「Q12.広報担当部署の組織内の位置付け」および2016年調査のうち「6.(2). 広報担当部署の大学における位置づけ」の回答結果を用いて確認する。前者は「広報担当部署の組織内での位置

表2. 2016年調査における「大学広報」の専門性等のクロス集計

		入試に関する 広報も担当	「大学広報」を 専門に担当	総務や企画部署が 「大学広報」を兼務	合計
国立大学	大学数(校)	3	25	5	33
	合計に対する比率	9.1%	75.8%	15.2%	100%
公立大学	大学数(校)	9	16	16	41
	合計に対する比率	22.0%	39.0%	39.0%	100%
私立大学	大学数(校)	89	59	23	171
	合計に対する比率	52.0%	34.5%	13.5%	100%

注)  $\chi^2=40.602, df=4, p<.01$

づけをお答えください。」の質問に対して、「組織の長直轄の組織」、「組織の長以外の役員直轄の組織」、「組織の長・役員直轄ではない通常事務局内の一部局」および「その他」の四者択一<sup>8</sup>で回答するものである。なお、選択肢にある「組織の長」とは学長または私立大学の理事長相当者であり、「組織の長以外の役員」とは広報担当の副学長または広報担当理事などの大学執行部の構成員である。後者は「広報担当部署の大学における位置づけについて最もあてはまるものを選んでください」の質問に対して、「理事長や学長などトップ直轄である」、「広報担当理事等の担当理事の直轄である」および「トップや担当理事の直轄ではない。他の部署と同じ並列」の三者択一で回答するものである。また2012年文科省調査では「組織の長直轄」および「組織の長以外の役員直轄」の回答を合わせた数を、2016年調査では「理事長や学長などトップ直轄」および「広報担当理事等」の回答を合わせた数を、それぞれ「執行部直轄である」という変数へと置き換えた。これらの結果をまとめたのが表3である。両

<sup>6</sup> 複数回答可能で選択肢は14項目あり、「入試広報」はその一つである。

<sup>7</sup> 公立大学で最も学生数が多いのは首都大学東京で学生数が6896人、大学院生数が2229人。

<sup>8</sup> 2012年文科省調査は大学以外の組織も調査対象のため「その他」の回答が設定されている。しかし国公立大学に限定すると、「その他」の回答を選択した大学は存在しない。

車の結果に統計的有意差がないか、2012 年文科省調査の結果に対する 1 サンプルの T 検定を行った。

分析の結果、国立大学については 2016 年調査の方が「執行部直轄である」と回答した大学の比率が 10%の有意水準ではあるものの高まっていることを確認した。一方、公立大学および私立大学については大きな差はみられず、統計的有意差もなかった。以上のことから、仮説 2-1 は支持される可能性が高く、仮説 2-2 および仮説 2-3 については支持されなかった。国立大学は文部科学省の「大学ガバナンス改革」を速やかに反映する形で、「大学広報」担当部署の位置付けがより経営機能を担う部署として執行部に重視されていることが推測される。公立大学および私立大学についても、この 4 年間で執行部直轄組織へのシフトは確認できなかったものの現状維持であり、今後時間の経過とともに変化が現れることも考えられる。

表 3. 「大学広報」担当部署の位置付け

	大学数 (校)	経営トップ直轄		担当役員直轄		事務局の一部署		執行部直轄		
		(校)	(%)	(校)	(%)	(校)	(%)	(校)	(%)	
国立大学	2012年文科省調査	84	9	10.7	19	22.6	56	66.7	28	33.3
	2016年調査	33	3	9.1	13	39.4	17	51.5	16	48.5†
公立大学	2012年文科省調査	64	7	10.9	6	9.4	51	79.7	13	20.3
	2016年調査	41	1	2.4	7	17.1	33	80.5	8	19.5
私立大学	2012年文科省調査	508	104	20.5	31	6.1	373	73.4	135	26.6
	2016年調査	170	33	19.4	16	9.4	121	71.2	49	28.8
合計	2012年文科省調査	656	120	18.3	56	8.5	480	73.2	176	26.8
	2016年調査	244	37	15.2	36.0	14.8	171	66.0%	73	30.0

注) †  $p < .1$

続いて仮説 2-4 である。仮説 1-3 とも関連し、私立大学における「入試広報」の位置付けを規模の面から確認する。具体的には 2016 年時点で定員割れとなっていた入学定員 800 人未満の大学を小規模大学と定義し、それ以外の規模の大学との比較を、2016 年調査の「広報担当部署の専門性について、最もあてはまるものを選んでください」の回答結果をもとにクロス集計した (表 4)。カイ 2 乗検定の結果は 1%水準で有意である。

表 4. 私立大学における「大学広報」と「入試広報」の兼務状況

		入試広報兼務なし	入試広報を兼務	合計
入学定員800人未満	大学数(校)	47	71	118
	合計に対する比率	39.8%	60.2%	100%
入学定員800人以上	大学数(校)	35	18	53
	合計に対する比率	66.0%	34.0%	100%

注)  $\chi^2=10.065, df=1, p<.01$

常に定員割れの危機に瀕している入学定員 800 人未満の小規模大学において、「入試広報」は最重要課題の一つである。それを反映して広報担当部署が「大学広報」も「入試広報」も所管している大学の比率は、入学定員 800 人以上の大学を大きく上回っていることを確認した。よって仮説 2-4 は支持された。逆説的ではあるが、入学定

員 800 人以上の大学については定員充足率を満たしているため「大学広報」担当部署の専門性が高く、大学執行部直轄組織としての位置付けが進んでいることも考えられるが、その確認は今後の課題としたい。

最後に仮説 3 の検証である。2012 年文科省調査のうち「Q13.主として広報業務を行っている職員の数。正規職員<sup>9</sup>（雇用期間の定めのない者）」および 2016 年調査のうち「6 (7) .入試に関する広報以外の広報業務を主に行っている専任事務職員の数」の回答結果を用いて確認する。いずれの質問も専任の職員数を記入する形式で回答するものである。ただ、後者の質問は「入試に関する広報以外の広報業務を主に行っている」と定義していることから、カウントする対象となる職員数が前者より少ないことが考えられる。なお「大学広報」を専門とする広報担当部署を設置しているにもかかわらず職員数が 0 人という回答、総務や企画部署が「大学広報」を兼務しているため職員数が 0 人という回答、および無回答は欠損値とし分析から除外した。表 5 は職員数の平均値の比較し、2012 年文科省調査の結果に対する 1 サンプルの T 検定を行ったものである。

表 5. 主として広報業務を行っている職員の数の平均値

		大学数 (校)	平均値 (人)	中央値 (人)
国立大学	2012年文科省調査	83	2.70	2
	2016年調査	32	3.28	3
公立大学	2012年文科省調査	62	1.50	1
	2016年調査	26	2.04†	1.5
私立大学	2012年文科省調査	506	3.60	3
	2016年調査	124	3.26	3

注) †  $p < .1$

分析の結果、公立大学については 2016 年調査の職員数の平均値が、10%の有意水準ではあるものの上回った。2012 年時点で平均 1.5 人と同時期の国立大学および私立大学の平均値を大きく下回り、発展途上段階ともいえる状況であったが、この 4 年間で「大学広報」担当職員の配置が進み組織的充実が図られている可能性が高いことを確認した。一方、国立大学および私立大学については有意な差は確認できなかった。よって仮説 3-2 については支持される可能性が高く、仮説 3-1 および 3-3 は不支持となった。ただ国立大学における 2016 年調査と 2012 年文科省調査との差は 10%の有意水準に近い数値で確認しており、増員傾向の可能性も推測される。

## 6. まとめと今後の課題

本研究の目的は、2012 年文科省調査と 2016 年調査の比較分析を通じて、大学全般の広報担う事務組織である「大学広報」担当部署の変化を、組織体制および人員の面から明らかにすることであった。先行研究として参考にした民間企業および自治体の広報担当部署を対象にした組織実態調査では、広報担当部署の専門性、組織における位置付けおよび人員面について調査されているものの、外部環境の変化および経年変化の点からは分析が行われておらず、本研究ではこの点を取り入れた。また、先行研究から外部環境の変化に対応する形で発展してきた大学全体の広報の発展モデルに依拠し、文部科学省の「大学ガバナンス改革」政策の影響を受け、「大学広報」の専門性および経営機能としての位置付けが高まるとの枠組みの下、仮説を設定して確認を行った。我が国の大

<sup>9</sup> 専任事務職員と呼ばれるもので、一般に職員と表記される。これに対して学部等に所属する教授、准教授、講師等の専任教育職員は一般に教員と表記される。

学業界は国立大学、公立大学および私立大学の設置主体の異なる 3 つの大学群で成り立っており、それぞれの設置主体別で分析したのも本研究の特徴である。

仮説では、「大学広報」担当部署の専門性、組織における位置付けおよび人員配置の点から国公立大学別に確認した。結果、国立大学については「大学広報」担当部署をより執行部直轄に位置づける動きが進んでいることを確認した。国立大学は 2012 年の時点ですでに公立大学および私立大学よりも「大学広報」専門の部署の配置および執行部直轄下への位置付けが進んでいたが、その傾向は継続されていた。国立大学は主な収入源である運営交付金および人事交流を通じて元の設置主体である文部科学省の影響を受ける一方、私立大学のように入学者の定員割れのリスクはほとんどない。「大学広報」は学生募集のための手段ではなく、組織的運営を行うための経営組織の一部であり、運営交付金を税金という形で負担する社会に対する説明責任を果たすための窓口として機能することが求められ、そうした役割を反映しているものといえよう。公立大学も影響を受けるのが文部科学省ではなく自治体という違いだけで、基本的には国立大学と同じように「大学広報」の役割を考えている。ただ、国立大学が法律によって 2004 年に一斉に独立行政法人化されたのに対して、公立大学の法人化は設置主体である自治体の判断に委ねられたことから、2004 年の法人化はわずか 1 校であり、翌年以降も少ずつ増えるという形<sup>10</sup>で推移し、2019 年時点での法人化は 93 大学中 75 校である。このことは自律的な経営ができていない大学が少なからず存在し、国立大学よりも組織整備が遅れていることを示唆している。このため、2012 年文科省調査においても国立大学はもちろん私立大学と比較しても「大学広報」担当部署の専門性および人員の数値は下回っていた。2016 年調査ではいずれの数値も上昇し、組織整備が進んでいることを確認した。

私立大学は規模のバラつきが大きく、特に小規模の大学は入学者の定員割れのリスクを抱えており、一様に考察することは実態に合っているとはいえないが、今回は国公立大学との比較において概観した。私立大学全体としての動きとしては、国公立大学のように何らかの組織的充実が図られていることは確認できなかったものの、少なくとも縮小傾向はみられなかった。年間の収入を学費に依存している私立大学にとって「大学広報」担当部署といえども「入試広報」を重視せざるを得ず、2012 年も 2016 年もその構造に変化はなかった。特に入学定員 800 人未満の小規模な大学において「入試広報」重視の傾向は顕著であり「大学広報」の持つ経営機能への移行は組織的にも戦略的にも踏み切れない状況にあることを示唆した。

従来、大学全体の広報研究において、「入試広報」研究が先行し、「大学広報」研究においても手法および効果検証が主流である中、そもそも広報を担う組織の実態に着目し、その変化を国公立大学別に考察することで現状を明らかにしたのは本研究が初めてである。しかし、本研究は 2012 年文科省調査の単純集計結果との比較であり限界もあった。2012 年文科省調査では大学に限定した規模別の分析が行われておらず、2016 年調査との比較ができなかった。また、調査主体も別々であり、厳密な意味での経年調査とはいえない面もあった。今後は 2016 年調査をベースに、筆者個人による追跡調査が必要であろう。また 2016 年調査の分析も国公立大学別の調査に留まった。個別大学の分析および別の項目に関する分析は今後の課題とし、引き続き大学を対象とした広報研究における分野の開拓と深化に努めていきたい。

#### 参考文献

朝日新聞出版(2015).大学ランキング 2016 年版

大工原孝(2009).大学事務組織の研修：序説・その必要性 大学事務組織研究,1,1-10.

岩田雅明(2017).2018 年問題と「大学広報 3.0」 戦略的ポジショニングを描くには？,広報会議,107,27-30.

経済広報センター(2018).第 13 回 企業の広報活動に関する意識実態調査報告書

<sup>10</sup> 文部科学省「公立大学について」 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/koutou/kouritsu/index.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kouritsu/index.htm) (2019 年 12 月 7 日最終アクセス)

<事例研究(査読付き)> 谷ノ内：大学広報はどこまで進んでいるのか

文部科学省大臣官房総務課広報室(2012).大学等の広報に関するアンケート調査結果

文部科学省(2014).大学のガバナンス改革の推進について(審議まとめ)

[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm) (2019年12月7日最終アクセス)

日本都市センター(2013).都市自治体の広報分野における課題と専門性—478市区のアンケート調査を通じて

<http://www.toshi.or.jp/app-def/wp/wp-content/uploads/2013/09/reportb32.pdf> (2019年12月7日最終アクセス)

野口将輝(2017).大学広報と入試広報の関係性—志願者獲得偏重の広報議論からの脱却— 日本広報学会第23回研究発表全国大会予稿集,21-24.

大場淳(2014).大学職員研究の動向—大学職員論を中心として— 大学論集,46,91-106.

榊原康貴(2017).箱根駅伝優勝による大学評価の影響について—世間の誤解と広報視点からの課題— 広報研究,21,148-164.

塩見みづ枝(2015).大学のガバナンス改革に関する学校教育法等の改正について 大学評価研究,14,17-24.

谷ノ内識(2014).大学における広報活動の効果に関する研究：大学職員を対象とした調査結果をもとに 広報研究,18,21-34.

谷ノ内識(2016).大学理念の職員に対する効果的な浸透策に関する研究 広報研究,20,136-145

谷ノ内識(2019).組織力を向上させる「経営機能としての広報」,広報会議,122,78-79

論文履歴：初回受理日：2019年12月9日、改訂稿受理日：2020年3月5日、掲載確定日：2020年3月31日

著者連絡先：谷ノ内識 [hanakaatsuo@gmail.com](mailto:hanakaatsuo@gmail.com)

## Research on current state of university public relations

Satoshi TANINOCHI

(Otemon Gakuin Educational Foundation)

This paper is based on the results of two surveys: the government survey of March 2012 “University Public Relations Questionnaire” and the writer’s own survey of June 2016 “University Public Relations Questionnaire,” both of which target Japanese universities. Comparing and analyzing the results of the two, we will clarify the current state of university public relations. We also establish and test a hypothesis that “the year 2016 generally saw more positive movements in public relations organizations and systems.” As the result of verification, it is revealed that the quality of organizations and systems of public universities in Japan is becoming higher than what it was. There has been no research so far that reviews the activities connected with university public relations—a research in which the activities are compared over the years in terms of organization and system. It helps the field of public relations research develop more and build up a new knowledge and viewpoint.

**Key words:** University public relations, Department of public relations, Survey comparison, Organization, Scale