

# 大学ランキングと日本の私立大学

米澤 彰純 ● 明治大学国際教育研究所客員研究員・名古屋大学大学院国際開発研究科准教授

多くの私立大学にとって大学ランキングが意味するところは、つい最近まで国内ランキングのことであった。日本の私立大学は、圧倒的な収入を学生、それも学部学生の学費に頼っている。また、学生のほとんどは日本の高校を卒業し、日本での就職活動を経て就職する。一部の大学では大学院生の数が増えており、学部よりはるかに高い割合で留学生が入ってくる。しかしながら、大学院を含めて大多数を占める日本語で学ぶ私費留学生にとっては、日本語での大学ランキングや母国での知名度、業者などの勧めや情報提供のほうが大学選択において意味をもつ。

二〇〇四年前後に開始された世界大学ランキングは、研究関係の指標や学術関係者の評判が中心であり、研究の施設や資金の公共投資が一部の国立大学に集中しがちな日本では、ほとんどの私立大学は勝負にならないと考えられていた。実際、ノーベル賞や理系の研究成果に基づく上海交通大学のランキングでは日本の私立大学は事実上圏外、学術関係者へのオンライン調査に重きを置くQS社でも、早稲田大学、慶應義塾大学が二〇〇位前後であるのは、私立大学のランキン

ンは極めて少数にとどまる。例えば明治大学は、国内では志願者数の多さで一位、二位を争う大学であり、国際日本学部を有するなど国際化にも積極的に取り組んでいるが、このことと、こうした研究業績を中心とした大学ランキングに名前を連ねることは別の話である。

二〇一〇年以降、Times Higher Education がQS社と分かれて独自のランキングを始めた。しかし、ここでも研究を中心とした評価であることには変化はなく、日本は国立大学でさえランク入りする大学が大幅に減り、私立大学はまたもや圏外となってしまった。大学の力を国力の象徴として重視する安倍第二次政権のもとで現在政府が推進するスーパーグローバル大学創成支援事業でも、ランキング一〇〇位以内を目指す「トップ型」へは、私立大学は応募ですら二校にとどまった。

ところが現在、こうした前提が大きく崩れつつある。最大の変化は、大学ランキング自体の変化である。かつて日本の大学の序列がほぼ「偏差値」に代表される入学難易度のみで決まっていた時代があったが、今や国内での大学ランキングは、極めて多様な複数の指標が利用可能であり、日本の半数



以上の大学がどこかで何かのランキングに登場するようになっていいる。同様なことが、限定的ではあるが、国際的な大学ランキングでも起こりつつある。

まず、研究を中心とした世界大学ランキングでも、既述の上海交通大学、QS社、Times Higher Educationのほか、サウジアラビアのCentre for World University Rankingsによるランキングがある。これは、ノーベル賞のほか、大企業の経営者輩出率など、日本の大学が比較的有利な指標が重視されているため、どの世界大学ランキングよりも多く、日本の大学がランク入りしている。すなわち、このランキングでは、東京大学は一位、慶應義塾大学が三四位となっているほか、日本の大学は一〇〇位以内で六校、公表されている一〇〇位以内では実に七四校が掲載され、私学も大規模総合大学、医学系の大学を中心に健闘している。

他方、研究成果に関しては、論文の数や引用に特化したライデン大学のものが興味深い。例えば東京大学は、理系の研究者の絶対数が世界的に見ても多いこともあり、総論文数では世界四位となるが、各分野トップ一〇%の割合では三四二位と平凡な大学となってしまう。また、分野別、アジアなどの地域別、さらには威信や歴史の浅い大学などのテーマ別のランキングも着実に充実してきている。

このような多様化の中で、注目に値するのが欧州で推進されているU-Multirankである。このランキングは、さまざまなタイプの大学に当てはまる六領域四三の指標によって個々

の大学の姿を示す手法をとっており、総合的な大学ランキングを作らない。これはある意味では、日本の国内大学ランキングが過去二〇年にわたり追求してきた多様化と似ている。

二〇一四年に発表された第一回の結果では、不完全な情報が大多数であるが、日本からは私立大学四校を含む二〇校の結果が公開されており、今後その数が増えていく余地は大きい。指標の数が比較的限定的で、必ずしも日本の大学とその関係者の関心と合わない部分もあるが、今後のランキングの発展のあり方に一石を投じていると言えよう。

なお、ランキングの多様化の中で、日本の新しい問題も見えてきている。すなわち、本来は歴史が古く、教育・研究の蓄積も豊富なはずの日本の名門私立大学が、新興の韓国の私立大学にランキングで競り負けることが多くなっているのである。これは、研究で有力な国立大学が少ない韓国において、拡大する国や産業の研究資金が有力私立大学にも投入されていること、また浦項工科大学や成均館大学など、有力企業が私立大学に強力な支援を行う例が存在すること、そして、韓国の私立大学が国立を上回る勢いで教育・研究の国際化を推し進めていることによる。こうしたアジアの動きを見ると、国際ランキング上での日本の大学の相対的な地位低下は、国・公・私立の関係を含めた大学システムの硬直性にも原因がありそうだ。日本の私学がどのように国際ランキングで存在感を示せるか、私立大学が国内ランキングと同様の対策を開始すべきなのと同時に、国を巻き込んだ議論も必要な時期が来ている。

# 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 —

椹木 哲夫 ● 京都大学大学院工学研究科教授・京都大学理事補（国際担当）・国際交流推進機構副機構長



## 一 はじめに

近年、世界大学ランキング、あるいは大学リーグ・テーブル (League Table) として、さまざまな機関がそれぞれの評価方式により世界の諸大学の「格付け」を行っている。これまでもランキングの存在は知られているものの、そのような結果に振り回されること自体、大学としての品格を欠くものだと、半ば冷めた見方がほとんどであったように思う。

ところが、二〇一〇年に Times Higher Education (THE) の機関が発表した世界大学ランキング [THE World University Ranking 2010] (THE WUR 2010) の結果では、従来どおり英語を母語とする著名な欧米の大学（大学院）が首位グループを占めることには変わりはないものの、これまである程度は定位置を占めてきていた日本の諸大学が、大きくその順位を下げる結果になった。このランキングは、メディアを通じて社会の目にさらされる機会が多く、特に若い大学進学希望者や留学生が大学を選択する際には少なからず影響を与える。評価に関しての事実関係を明らかにし、そ

の問題点に関して広く社会に発言していくことは、大学の存在の社会的説明責任の観点からも必要なことであろう。

## 二 大学ランキングの指標

### (一) ビブリオメトリクス指標

一般に大学ランキングにおいては、その編集方法の開示とデータの信頼性（検証可能性）・透明性（使用されたデータをユーザーが明確に理解できること）が不可欠である。例えば、多くのランキング機関では、大学の研究の質を評価するための指標として、ビブリオメトリクス指標、すなわち学術論文の書誌データベースに登録されている論文データに基づく指標を用いている。特に個々の論文の質を測る指標としては被引用数 (citation) があり、当該論文のインパクトの大きさを測る指標として広く認められている。

このような引用の慣習は学術分野によっても異なり、また個々の論文ごとにカウントされている被引用数から、大学としての研究力を測る指標に落とし込むために、以下のような複雑な変換を施している。

THEのランキングでは、まず約二五〇分野ある学術分野のそれぞれにおいて、各大学の研究者が発表している一論文当たりの被引用数の平均値 (Citation Impact) を算出、これを分野ごとの国際平均値で割った相対的な数値 (Relative Impact) に変換し、この数値を当該大学の研究者が発表しているすべての分野ごとの論文数で重みづけをした平均値 (Normalized Citation Impact) を算出して、これを研究機関 (大学) ごとの研究力を測る指標としている。そしてこの指標による大学の研究力評価の項目が、ランキングを決定する際の三二・五％という大きな重みを占めている。

書誌データベースから拾える信頼性の高い指標は、それだけでは必ずしも研究力評価のための適正な指標にはなり得ない。例えば前述の算出過程では、一論文当たりの被引用数の「平均値」をとっているが、平均値が意味をもってくるのは、もとの citation の分布が正規分布を呈していることが前提となるが、現実には citation はその性格上、論文を母集団に合った場合に正規分布にはならず、ベキ乗分布になるのが通例であり、平均値が適正に組織としての総合的な研究力を測る指標になり得るのかについては疑問が残る。

評価対象期間を五年に限定している理由も、表向きには即効性のあるインパクトを評価するためということであるが、大きな成果の芽を摘み取る危険性をはらむばかりでなく、注目されやすい流行の研究分野ばかりをつくりだすことに結びつきかねない。さらにこの指標の改善に執着することになれば、被引用数の低い論文は組織としての平均値を押し下げる

ことになるので書くべきでない、という指導方針をとらざるを得なくなり、学生への研究を通じた教育のあり方について窮屈な制約を与えかねない。

#### (1) Reputation (評判・知名度)

もう一つ、多くのランキングにおいて広く用いられている指標に Reputation (評判・知名度) の評価項目がある。ランキング作成機関が抽出した回答者に対してウェブ上でのアンケート調査に回答するように求め、その結果が集計されて Reputation Score に換算されている。研究・教育それぞれに分けて評価が求められるが、総合ランキングを決める際にはこの Reputation の評価分だけで三・四割の重みを占めているだけに、ランキングの結果への感度は高い項目と言える。

筆者も回答した経験はあるが、まず回答者の専門分野が問われ、その分野における「研究」で、国内外で優れていると思う高等教育機関を複数列挙せよという形式で回答が求められる。そして同じ質問で、別途「教育」についても回答を求められる。「研究」については日頃の国際会議やジャーナル発表を通じて研究力を知る機会は多々あるものの、「教育」については実際にどこまでを知り得て回答ができているのかは疑わしい。ちなみに、研究と教育の Reputation Score の相関関係を調べてみると、非常に高い相関があることがわかるが、この理由は、多分に見えにくい「教育」が、見えやすい「研究」に対する評価に引つ張られる形で評価された回答になっているためではないかと推察される。

また、このような Reputation 評価の依頼先は、アカデミ

アのみを対象とするのではなく、実業界に対しても雇用者の視点から大学を評価させており、一部の評価機関の分野別大学ランキングでは、この評価も加味されている。回答者の数や国別・地域別・研究分野別分布、回答者の所属する企業の業種分布なども併せて開示されている。

この Reputation の評価は、前述のビブリオメトリクスのエビデンスに基づく評価に対して、ある種の「慣性項」として機能しているともみる向きもある。すなわち前者のみによる評価の場合、年によつては、また評価を受ける機関の組織規模によつては、「瞬間最大風速」的に高い数値を上げる機関も出てくるが、Reputation についてはある程度過去の実績や評価が根づくまでのタイムラグがあることから、このような中長期的な評価も加味するための意義があると考えられている。

### (三) 国際性

以上のほかにも、昨今の日本の大学群が軒並みアジア諸国の大学にランキングの上で下位に甘んじていることの原因として挙げられるのが、国際性に関する評価項目である。留学生の占める割合や教員の多国籍性が評価されており、事実、ランキングの評価項目別のスコアを比較してみると、日本の有力大学より上位に位置づけられるアジアの大学との差分は、この国際性の評価項目のスコアの差分によると言っても過言ではない。

ただ、最終的なランキングの順位づけに反映されるのは、「THE WUR 2010」の場合にはこれらの占める重みはわずかに七・五%を占めるのみであり、この数値だけを理由に日

本の大学評価の低さを帰結することはできない。しかし、国際化の推進は、いまや後戻りも無視もできない必須の評価基準になりつつあることは事実であり、今後この基準が、それ以外の研究や教育の評価においてもボディプローのように効いてくることは明らかであると言える。

## 三 世界大学ランキングが抱える問題点

ここで現状の世界大学ランキングが抱える問題点について列挙しておく。

まずその第一に挙げられることは、評価を受ける主体（大学・研究者）にとつては、何をアピールしたいかを訴えることのできる余地は全くなく、過度に受動的な評価に甘んじなければならぬ点であり、個性ある大学や特色をもった大学がランキングの上で日の目を見ることはない。

そして第二は、ランキング上でのパフォーマンスと大学の政策との間のあつれきである。とかくランキングを気にすることになれば、教育や学習環境の充実という、より重要な活動への取り組みよりも、ランキングの順位を上げる表面的な活動に走らせがちなことは想像にかたくない。

そして最後に、ランキングの「ユーザー」は誰かという視点である。そもそも大学ランキングのユーザーは、どの大学がベストかよりも、どのコースが自分に最適なのかを知りたがっているはずである。また大学のあるべき姿としては Mission Differential（差異化・多様化）の方向に向かうべきであるが、このようなランキングがまかり通れば、個々の大

学の有する特徴や特殊性、研究分野ごと、あるいは国ごとの学会活動の違いによる研究成果の生産性や発表慣習の相違に關する事情を無視したまま、画一的な評価軸に基づいて、すべてが同じような大学になってしまうことが危惧される。

またランキングの結果を、大学組織として教育や研究の現場にどのようにフィードバックするべきなのか、あるいは競争的資金の配分に際してどのように使われるべきかについても、現状の問題点に配慮したうえで注意深い扱いが必要になることは言うまでもない。

大学全体や研究分野としてつけられたランキングを、部局レベルでの大学組織や、研究者個人の研究や教育の活動にどのようにフィードバックしていくかについては、研究活動の分野が多様化し、複数の専門分野をカバーする研究者が多数を占める中にあることは、結果を受け止めるべき組織や個人が誰なのかがいまいにならざるを得なく、大学におけるガバナンス事情も併せ、日本の大学の場合、難しい問題をはらむであろう。

#### 四 ランキングから学ぶべきこと

一方、日本の大学がランキングから学ぶべき点も多く存在する。今後の世界大学ランキングにおいてより重視されてくるのは、大学の「グローバル性」の客観的な評価である。国際高等教育機関の間での学生と教員の流動性や、次世代を担う若手研究者やアカデミアの再生産が順調に行われているか、そして一研究機関のみで閉じて実施されている研究から、異

なる研究機関、産業界、海外のパートナー研究機関に属する研究者との間での共著論文の数と研究予算規模などで評価する方向性が打ち出されている。これらが日本の諸大学にとっては逆風となることは避けられない。

国際共同研究を活性化するには、国際高等教育機関の間での学生と教員の流動性が必須だが、日本の大学における現状では、助教らの若手研究者がまとまった期間にわたって大学を離れることが年々難しくなってきた。特に法人化後、競争的資金の獲得や拠点形成などに大学教員が追われるようになって、在外研究で不在にする期間の用務を補えるだけの組織としての体力が追いつかなくなってきた。一方、海外からの学生や研究員を日本の大学に迎えるためには言語の問題が大きく、留学生や外国人研究者が、あえて日本の大学を留学先やパートナーとして選びにくくなっていることも事実である。

#### 五 新たな大学ランキングの試み

以上のように、世界大学ランキングについては長短さまざまあるとは言え、より重要なことは、日本の大学として海外の評価機関が行う結果に甘んじているだけでなく、また評価の仕方にクレームをつけているだけでは負け犬の遠ばえでしかなく、より建設的で日本での高等教育や研究の特質を訴えていくことのできる代替評価指標を創案し、世界に向けて発信していくことが肝要であろう。

前述してきたように、現在の世界大学ランキングで特に研

究力評価に用いられている指標のほとんどは、ビブリオメトリクスに基づくものや競争的外部資金の受け入れ総額などが用いられている。

また、社会からの大学に対する圧力としても、国民の税金を投入している以上は、科学技術の研究を社会経済活動の一環として認識すべきとの見方を唱える向きもあり、研究の評価や研究者の評価に際しても、そして大学という高等教育機関に対してさえ、企業事業のポートフォリオばりに、どれだけの入力に対してどれだけの出力（プロダクト）が得られたかという生産性の基準が当てはめられようとしている。すなわち、入力とは獲得できた競争的資金の規模であり、出力は論文被引用度や特許の取得数等といった数量的な情報・データなどでなされる傾向にある。

しかし、研究という活動をこのような単純化した入力と出力の構図でとらえてしまうことは、研究の評価を誤り、ひいては健全な研究活動をゆがめてしまう恐れがある。特に大学などにおいては、研究活動は教育活動と不可分である点が大きな特徴であるにもかかわらず、現状のランキングでは、「研究を通じた教育」がどのように取り組まれているかについては一切言及されることがない。アウトプット指向で研究力を評価することが根づくことになれば、著名ジャーナルでの掲載を目指すし、特に国際誌における評価の高い論文の発表を優先して成果の発表を急ごうとすることや加速し、これが研究者倫理を脅かしかねないことになることも懸念される。

研究活動を単純な入出力の構図でとらえるのではなく、こ

の間にあるプロセスに目を向けた研究者の育成に向けての取り組みや、各種のライブラリやデータベース、アーカイブなど全世界の当該分野の研究者の活動を下支えし、世界各国からのアクセスを集めているような研究インフラとも言える部分の構築に関する活動も評価されてしかるべきである。

さらに現在のランキングに際して用いられている研究力評価指標は、あまりに英語の国際ジャーナルによる発表に偏っており、自然科学系やライフサイエンス系に偏った評価指標であって、人文社会科学系や一部の工学の分野での研究力の実態との乖離についても指摘されている。各国の母国語で執筆されている Regional Papers による業績や著書、芸術的な審美性が問われる作品としての業績などについても評価の対象には含まれていない。

このような現状を踏まえて、英国ではオックスフォード大学・ケンブリッジ大学などの主要八大学が主導し、エルゼビア社との協働で Snowball Metrics と呼ばれる大学間の研究業績のベンチマーク（比較）に共通して必要と思われる主要な評価指標を定めるプロジェクトを展開している。またわが国においても、学術研究懇談会 R U 11<sup>※3</sup>では現在このような研究力評価指標の見直しに関する議論が開始されている。

## 六 おわりに

前述したように、従来並びに現状での世界大学ランキングでは、何をもって評価を受けたいかについての被評価者側からの自由度が一切反映されず、画一的な評価に基づく順位づ

けが一方的になされるのみであるが、これでは大学の個性の喪失につながりかねない。評価を受ける側の大学は、受動的ではなく、個々の個性や存立意義を主張できる主体性をもった評価を受けられるようにすべきである。そのためには、個々の目標に合わせた評価結果を得ることで、自大学の目標・計画・実態を見直す機会を提供し、個々の大学の改善に向けた主体性を引き出せるような評価のあり方が確立されなければならない。

すでに欧州では、ドイツCHE（高等教育開発センター、Centre for Higher Education Development）が中心となってこれまでの順位に変換する「ランキング方式」ではなく、多様な側面とミッションに応じた「星取り表方式」に従って、欧州一九カ国における二〇〇〇以上のもの研究グループの情報を掲載し、将来研究者を目指す若者が学びたい課程を、自分の目的に合った指標を選び、重みづけを変えながら対話型・双方向型で見いだすことのできるシステムが動き始めている。今後のランキングが向かうべき一つ方向性を示すものとして説得力がある。

また欧州研究型大学連合（League of European Research Universities: LERU）では、U-Multirank と呼ばれる新たな大学評価システムが考案されており、その中で用いられている指標として、①Teaching & learning、②Research、研究、③Knowledge transfer：知識移転、④International orientation：国際性、⑤Regional engagement：地域連携、の五つの評価軸のもと、より細分化された六四項目の評価指標

を定義している。各軸には評価指標が二種類に分類されており、一つは institutional ranking と称する大学全体の評価指標（Center of Excellence）で、もう一つは field based ranking と称する分野ごとの評価指標（Pocket of Excellence）である。以上、大学ランキングに関して問題点と学すべき教訓について私感を述べさせていだいた。大学ランキングは「水もの」として割り切り、無視や無関心を押し通すべしという見方もあるかもしれない。しかしその一方で、グローバル化が近隣諸国をはじめ世界的に進められている中であって、世界大学ランキングの結果は、わが国の大学における国際化の遅れに対する警鐘でもあることも見逃してはならないし、研究者個人が、また大学組織自身が自らの教育・研究活動について自省し、再考していくうえで第三者の視点としての参照意義はあると言える。

\*1 東大が前年度二二位から二六位に、京大が前年度二五位から五七位に変動したほか、二〇〇位以内に含まれる日本の大学数は、前年度の一一大学から五大学に激減。

\*2 この評価基準をまとめた Snowball Metrics Recipe Book が以下のサイトに公開されている。

[www.snowballmetrics.com/metrics](http://www.snowballmetrics.com/metrics)

\*3 学術研究懇談会（RU11）とは、最先端科学の研究と教育を担う日本の主要研究一一大学（北海道大学、東北大学、筑波大学、東京大学、早稲田大学、慶應義塾大学、東京工業大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学）の連合体である。

小特集 日本の大学は、世界大学ランキングにどう向き合うか

# 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

田中 梓 ●ブリティッシュ・カウンシル教育推進・連携部長

## 一 はじめに

グローバルな知識経済の重要性がより認識されるようになってきた現在、多くの大学が国際的な知名度を上げ、一流の研究者や学生を集め、広範囲から安定的な資金を確保するための努力をしている。また多くの国は、そういった高等教育セクターの努力を促すために、世界ランキングの順位などの数値目標を掲げるようになってきている。そして個々の大学の個人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きた。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もつようになってきた。

しかし、世界ランキングの注目が高まり、ランキングの順位を上げるための戦略を策定する大学が増える一方で、多くの大学は、数字では評価しにくい複雑かつ多岐にわたる大学の価値、貢献、そして魅力をどのように発信し、大学としての

の繁栄を目指すべきなのかについて模索するようになってきている。

## 二 レピュテーション、レピュテーション・マネジメントとは

ブリティッシュ・カウンシルでは、二〇一〇年より日英を中心とする大学関係者のために、「レピュテーション・マネジメント」をテーマとしたシンポジウムやワークショップにおいて、ランキングなどの数値データで評価することが難しい大学の特長や魅力をどのように伝えることができるのかについての意見交換、事例共有の場、そして大学の国際戦略、広報活動に関わる教職員のための研修機会を日英両国において提供してきた。

もともと「レピュテーション（評判）」とは、歴史や伝統によって形成され、人々にどう評価されるかということであって、自ら「管理」という認識は最近までそれほどなかったのではない。しかし近年、日本でも企業セクターを中心に「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。特に、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るようになってきている。

これまで、どちらかというと一方的に自らの立場を説明し、情報を伝える立場にあることが多かった大学にとつてのレピュテーション・マネジメントとはどのようなことを意味するのだろうか。英国の大学のレピュテーション・マネジメントに関する動きを見ていて感じるのは、現在のグローバル化の動き、そして大学ランキングの急速な発展がこういった活動に対する大学関係者の意識を変えているということだ。国際競争や国際的な人的流動性が高まる現在、優秀な人材を獲得し、研究資金を得て、他大学との連携を結ぶ際に、大学のレピュテーションを無視できなくなっている状況を認識させられる一つの例がある。

英国の大学を中心として設立された、ザ・ワールド一〇〇レピュテーション・ネットワーク（World 100 Reputation Network）という世界ランキングトップ二〇〇大学のマーケティング、広告、宣伝、広報部門担当の副学長、またはディレクターが中心となつて、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コンソ

シアムがある。このネットワークのメンバー大学に在籍する研究者を対象とした二〇一二年の調査結果によると、大学の「レピュテーション」は大学の給与条件を上回る、研究者の転職時の最優先事項であった。

レピュテーション・マネジメントの概念そのものはこれまでも存在していたと思うが、この「大学のレピュテーションを自ら管理する」ということは、大学のアイデンティティ、ブランディング、教育カリキュラム、大学のガバナンス体制などのあらゆる側面に目を向けるということでもあるようだ。毎年春に「World Reputation Rankings」を発表している『THEランキング』編集長であるフィル・ベイティ氏は、レピュテーションについてこのように話す。

「世界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、すべ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。そしてレピュテーションにはさまざまな側面があり、活動の比重、さまざまな施設、人間関係・相互交流、意識的なPR活動、報道につながる大規模なイベント、過去の活動実績、口コミ効果を通じて形成される」

このように以前とは異なり、レピュテーションは人々によって形成されるもの、つまり大学自身がコントロールすることができないものであるという考え方から、大学自らの努力で維持、管理し、さらに向上させるべきものという認識に変わってきている。レピュテーション・マネジメントに関する

議論においては、それぞれの大学の戦略、地域、ステークホルダー（入学希望者、在学生、産業界、外部資金団体、政府、地元政治家、住民など）によって取り組みが多様になるため、それらの活動に対する結果や成功事例もさまざまである。

また、レピュテーション・マネジメントの本質は、大学が提供する教育と研究にあり、その本質を伝える手段としてのアイデンティティ構築、ブランディングの徹底、情報公開といった議論が可能になる。大学ブランディングというと、入学希望者に対してのみの訴求手段であり、大学ロゴの作成、広告キャンペーンだと誤解されることが多いのだが、本来は、大学の本質を軸にした戦略的な内外活動であるため、戦略のない「ブランディング」活動は効果がないと思われる。英国の大学にとってのレピュテーション・マネジメントとはとても幅広い活動を指すことが多く、多くの場合、広報・コミュニケーション部門が、学長を含む大学執行部との関与のもと推し進められている取り組みを指すことが多い。

### 三 英国でレピュテーション・マネジメントが重要性を増した背景

このテーマでの日英の対話シリーズを始めてから多くいただくコメントの一つが、「すでに世界的な知名度が高く、ランキングでも上位校である英国の主要大学が、これほど熱心にレピュテーション・マネジメントに力を入れていることに驚いた」というものだ。英国でのレピュテーション・マネジ

メントに対する認識の高まりの背景として、主に以下のことが挙げられるだろう。

第一に、英国では自国の学生に対して、二〇一二年よりそれまでの年間授業料三二九〇ポンド（五六万円程度）の上限枠が条件つきで九〇〇ポンド（一五〇万円程度）まで引き上げられるという動きがあり、その結果、入学希望者は大学が提供する教育の質や経験に対しての意識を高めている。そして、多くの国が留学生政策を打ち出し、優秀な人材を獲得しようとする中で、海外での教育機会を求める学生にはより多くの選択肢が出てきたと言えるだろう。大学側はそういった国内外の入学者が「大学に何を求めているのか」ということをより真剣に自問するようになり、大学での経験を効果的に伝えるための広報・コミュニケーション活動に力を入れるようになってきたことが挙げられる。

そして第二に、大学への運営費交付金の削減などを含める英国政府の大学改革の一環で、政府の資金を享受する組織としての存在価値や社会への貢献に対する説明責任をより求められるようになってきたことが挙げられる。大学というのは外から見たときに組織としての役割がわかりにくいものだということを認識したうえで、それぞれのステークホルダーが抱く大学のイメージと、大学そのものが目指す姿やビジョンを一致させるための努力をする大学が増えてきた。つまり、ステークホルダーごとにどう大学として関与すべきなのかについての戦略をもち、双方向のコミュニケーションを目指す

大学が増えてきた。そして、そういった取り組みがうまくいけば、より優れた研究者をひきつけ、外部資金も獲得しやすくなるということを実体験としてもつ大学が増えてきている。

#### 四 大学とパブリック・エンゲージメント

大学と社会との双方向のコミュニケーションを積極的に目指す英国の大学の広報・コミュニケーション担当者とは話をする際に挙げられるキーワードとして、「パブリック・エンゲージメント」がある。この「パブリック・エンゲージメント」にはさまざまな定義があるが、英国の大学において、大学と社会の間での相互関与を推進するために使われている表現で、対象とする「パブリック」が意味するものは広く、入学希望者、一般大衆、市民団体、公共団体、政府、産業界などを含んでいる。大学の教職員がイベント、セミナーなどの行事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で、関係者の間で知識、専門性、技術が共有され、相互利益が生まれる。そして、その過程において、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。

英国の大学のパブリック・エンゲージメント活動を支援する National Coordinating Centre for Public Engagement デイレクターのポール・マナズ氏は、パブリック・エンゲージメントを実現できている大学の特長として、「Trusted（信頼できる）’ Relevant（関連性のある）’ Accountable（説明

責任を果たしている）’ Socially Responsible（社会的責任を担っている）の四点を挙げている。

#### 五 おわりに

二〇一〇年ごろから英国の大学のレピュテーション・マネジメントの動きを追っているが、大学にとっての広報・コミュニケーションのあり方が多様化する中で、大学側は社会との関与や貢献をよりわかりやすく伝える努力をするようになってきたことがわかる。多くの広報・コミュニケーション関係者は、この取り組みを実現するためには、何よりも学内のコミュニケーションが大切であると話す。そのため、学内の円滑なコミュニケーションを支援するのも広報・コミュニケーション部門の役割となってきた。そして活動全体を支える広報・コミュニケーションのスペシャリストの育成も課題となっている。

大学のポジティブな未来創出に対して熱意をもって貢献できる人材の必要性も課題とされている。英国でのレピュテーション・マネジメントの動きを日本の大学関係者にご紹介すると、「日本でも同様の活動が推進されている」「全く同じ問題意識である」といった声を聞く。今後も日英の大学のレピュテーション・マネジメント活動のさらなる発展の可能性を議論するための場や、この分野での活躍を目指すスペシャリストのための研修機会を提供していきたいと考えている。