



**Making your Global Mark**  
**University branding, internationalisation and  
 reputation management conference and workshops**  
**December 2012 Japan**

## 要旨報告書

### Making your Global Mark: 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』

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(※1)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関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。



当日のプログラムはこちら

<http://www.britishcouncil.or.jp/ihe/archives/2050>

以下にイベントの要旨をまとめる。

#### ① 2012年12月10日 13:00 - 17:15 シンポジウム

##### 開会挨拶

文部科学省 国際統括官／加藤 重治

シンポジウムの冒頭、文部科学省国際統括官の加藤重治氏による開会挨拶が行われた。加藤氏は、アジア地域における日本の大学の品質保証の取り組みや、日本型の工学教育、さらに大学のレピュテーション(評判)ランキングにおける高い順位など、日本の高等教育の強みを紹介。その一方で、こうした強みが必ずしも世界に知られていないことにも言及し、日本の大学がさらに存在感を示し評判を構築していくために、高等教育セクターが発信するメッセージを明確化するとともに、ステークホルダーとのコミュニケーションを双方向化する重要性を述べた。また、21世紀の大学教育において今後注目すべきエリアとして、グローバル・シティズンシップ(地球市民)の育成と、生涯を通じて多様な技法で学習できる能力の開発が挙げられ、大学経営の根幹でもあるレピュテーション・マネジメントについて、本シンポジウムをきっかけに多くの関係者が一歩を踏み出すことを期待する旨が述べられた。



## 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」であるとした。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、100年前の上位10校を見ても、例えば企業セクターなどの変動と比較すると、現在でもあまり変化していないことが指摘された。一方で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の理解も必要なことが強調された。レピュテーション・マネジメントは、流動性の高いマーケットのなかで研究資金や優秀な学生・教職員を獲得し、他機関とのパートナーシップを結ぶ際に大きな影響を及ぼすという点で重要な意味を持つ。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。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られ、そうした価値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が求められている。また、コミュニケーションの様相や大学に対する社会の期待が変化するなか、今後注目される概念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(※2)」が紹介された。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、その結果に応じたコミュニケーションを図る必要性が論じられた。

## 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

シンプソン氏ははじめに、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指摘した。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。シンプソン氏は、英国をはじめとする多くの大学でPR・コミュニケーションの専門家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、どのような成功例を生んでいるのか、関係者の間に立ち、情報の共有および競争と協力を促すため、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いう。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なデータを収集・分析する研究ネットワークの役割も担う。過去の活動事例に加え、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も紹介された。シンプソン氏は最後に、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加盟を歓迎する旨を述べた。

## 日本の高等教育におけるレピュテーション・マネジメントの課題と展望

九州大学 教育国際化推進室 特任准教授／廣瀬 武志

廣瀬氏はまず、九州大学が採択校のひとつである日本のグローバル30(国際化拠点整備)事業の目的と概略を説明。続いて、大学という組織の特徴として、教育という使命を共有し、高価かつ「試す」ことができないサービスを提供している点を挙げ、レピュテーション・マネジメントの考え方は大学にとってより重要な意味を持つとの見解を示した。これまで日本の大学によるレピュテーション・マネジメントは国内外で区別されてきた。国内においては、高校や予備校、そして地元メディアなどに対するレピュテーション管理が比較的厳格に行われてきた一方で、海外に対しては戦略的なアプローチがとられておらず、その結果、日本の大学の強みが必ずしも国際ランキングなどに反映されていないことが論じられた。とりわけ、全学的な国際コミュニケーションの統括機能の不足、広報部の機能の違いなどに見られる、国際的な文脈でのレピュテーション・マネジメントに対する方針の欠如が取り上げられた。また、個人レベルでは、多くの教職員が国際化への熱意を共有するにもかかわらず、留学生の受け入れに関する経済的なインセンティブの欠如、定員管理に伴う困難、留学生受け入れに伴う業務負担増加への懸念などに起因する国際化への組織的なコミットメントが相対的に弱いことも指摘された。他方で、統一的なレピュテーション・マネジメントの指針を欠く中、国際関係部署ならびにその構成員の努力もあり、グローバル30が始動した2009年から2年の間に、留学生数は36%の増加を見せており、より明確な戦略によって、国際化がさらに進展することへの期待が述べられた。また、九州・山口地域のブランディングに関する事例も紹介され、日本は世界にモデルを提示できるポテンシャルがあり、その発信力のさらなる向上への期待が述べられた。



## 大学の国際的な評判構築の取り組み: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、そ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。大学を選ぶ学生にとっても、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であることが明らかになっている。こうした背景からランキングの質向上を目指し、2009年にタイムズ・ハイヤー・エデュケーションとトムソン・ロイターズとのパートナーシップが結ばれた経緯も説明された。より総合的な評価を提供するために、今も幅広くバランスのある指標の開発が続いている。講演では世界大学ランキングにおける日本の大学の順位も解説され、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、日本の大学が他のアジアのどの国よりも多く上位400校にランクインしている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ーでは世界において高い評価を受けていることに言及し、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といった指標における日本の得点は低く、今後改善できるエリアとして挙げられた。また、近年の相対的な順位の移動傾向を見る限り、アジアの大学の存在感が増している一方、日本は勢力を弱めていることも指摘された。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、政府への教育投資増加のはたらきかけなど、今後の課題も少なくない。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。

## 各国の事例を日本の文脈で理解するために

ユイット株式会社 代表・ブランディング・コンサルタント／宮下 幸子

宮下氏は、海外発信のためのブランディングなどの動きが近年国内で加速をみせていることに触れ、多くの日本の大学で広報・国際部の役割が区別されるなか、今後いかにして大学が海外に目を向け、自らの組織が社会に役立っていることを積極的に発信していくか、そして、組織自体がレピュテーションを経営資源として認識して、専門家が関わることでできる土壌を作っていくかが課題であるという見解を示した。効果的なレピュテーション構築の鍵は、ステークホルダーを具体的にイメージし、発信そのものの戦略を打ち立て、信頼関係を築くことにあるという。宮下氏は、英国の何校かの大学のコミュニケーション・ディレクターを対象に行ったヒアリングの結果を取り上げ、調査対象校がレピュテーション・マネジメントを説明する際に繰り返し用いられた6つのキーワード「パブリック・エンゲージメント(社会との連携)」、「競争と協力」、「ステークホルダーとの双方向のコミュニケーション」、「急速に変わり行く時代の流れ」、「一貫したメッセージの発信」、「インパクトある独自のメッセージ」を紹介。厳しい経済状況であるにもかかわらず、日本という国そのものの魅力は高い関心呼んでおり、これに個々の大学の魅力をのせた戦略を展開し、グローバルに発信していくことがポイントになると指摘した。また、こうした取り組みのリターンを把握し、費用対効果を見る重要性も述べられた。最後に、ブランディングの事例として、日本の九州・山口地域の連携によるブランド発信の試みや、ユイット株式会社が製作に携わった日本の大学教育の魅力を発信するプロモーションビデオが紹介された。

## 京都大学における事例紹介

京都大学国際交流推進機構 副機構長／榎木 哲夫

榎木氏は、京都大学のブランディングの根幹を成すものとして、西田哲学を軸にしたいわゆる「京都学派」と呼ばれた人々の活発な情報発信や、フィールドワーク・基礎研究に重点を置いた教育など、長く受け継がれてきた大学の「自由な学芸」についての伝統的理念を概説。続いて、京都大学を含む日本の多くの大学が、アカデミックな評判のランキングにおいて高い順位を獲得している一方、人材受け入れ先からの評価においては順位を落とし、アジアの大学が台頭していることを指摘した。アジアの大学が人材育成を戦略的にとらえていることや、日本のグローバル人材育成システムの脆弱性が原因に挙げられる。京都大学でのレピュテーション・マネジメントについては、広報、国際、研究教育などの複数の部門が連携し、情報発信に取り組んでいる。こうした取り組みの例として、最新のリサーチを広く発信するために発行されている冊子媒体や、実業・産業界からのニーズと研究を結びつけるための産学連携本部によるウェブサイト、オープンコースウェアなどが紹介された。また、同校がプレゼンスを高めるために行っているマルチラテラル／バイラテラル双方の戦略に関連して、日独6大学が構成するコンソーシアムや、海外校とのジョイント・シンポジウムなどの事例も示された。さらに、研究・国際部門が連携し、データに基づいたプロセスで戦略的にパートナーを決定するためのツールが紹介された。最後に榎木氏はランキングに関する見解を述べ、ランキングはあくまで大学のひとつの側面を評価するものであり、



利便性が高い一方、それに振り回され過ぎるべきではないことを強調。大学のアピールしたい特長が十分に伝わっているか判断し発信していくのは、個々の大学の責任であることを論じた。

### 国際的なブランディング: ヘルシンキ大学の事例

ヘルシンキ大学 コミュニケーション・ディレクター／カースティ・レムスト

レムスト氏はまず、数年ほど前にフィンランドの大学法が改正され、社会から求められる大学の役割が変化してきたことを説明。そして、ビジネス界でマーケティング・ディレクターを務めた自身の経歴にも触れ、大学は、学生や研究者にとってメリットをもたらさないブランディング戦略に力を注ぐべきではないことを強調した。続いて、ヘルシンキ大学が自校の研究を広く発信するために行ったさまざまな取り組みが紹介され、研究者が自らの研究内容を6分20秒の「おしゃべり」にまとめる「ぺちやくちゃ」イベントや、フィンランド初の大学による資金調達を試みとなった広告展開などが挙げられた。大学のエッセンスである科学分野に専属のブランドチームをつけ、科学プロジェクトをブランド化した実験的な試みでは、「ニンシは泣くことができるのか」「科学者はスターになれるか」などのテーマで広告をシリーズ化し、強く訴えかえることばやビジュアルを駆使した新聞広告が展開された。また、2012年にヘルシンキが世界のデザイン・キャピタルに選定されたことから、大学図書館の利用価値に関する調査に基づいた図書館のデザイン刷新などにも取り組み、報道機関や建築学会の注目を集めたほか、教育相が多くの代表団を送り込むきっかけになるなど、大学に対して良い結果をもたらしている。さらに、古い大学を改築し、コーヒーショップのようなリラックスした雰囲気の中市民が科学に触れることができる「サイエンス・ストア」の成功例も紹介された。レムスト氏は、優秀な学生や教職員を獲得するためのターゲティングを念頭に、将来的には5校ほどの絞られた機関と集中的なパートナーシップを構築しようと考えている。

### アジアにおけるレピュテーション・マネジメント

香港大学 コミュニケーション・ディレクター／キャサリン・マー

マー氏はまず、世界の数々の大学同様レピュテーションの課題に直面した香港大学の事例が、シンポジウム参加大学の国際化を促す一助となることを望む旨を述べた。続いてマー氏は、ランキングが「コネクション」であることを強調。また、大学ランキングの順位向上に成功した香港大学にとっては「国際化」が鍵となったことを論じた。1911年に創立された香港大学が、他校との差別化のため国際化を掲げはじめたのは80～90年代になってからだという。ランキングには数々の制約あり、大学の評判は歴史や伝統によるところが多い。一方で、香港大学は、世界中から積極的に学生・教職員を集めて多様な人材を抱えることで、国際性において高いレピュテーションを構築してきた。同校は200近くの交流プログラムを実施し、常に国際性を保つ努力を続けている。こうして得た評価は、人脈やパートナーシップの構築にも良い影響をもたらしているという。政治記者や観光業の職歴を持つマー氏は、その経験を現職に結びつけ、「大学で得られる経験」をマーケティングし、人の心をつかむことの重要性を述べた。教員や研究者が国際メディアと積極的にかかわり、研究成果を共有する仕組みづくりも必要だ。国際メディアへの露出によるモチベーション向上のため、イントラネットなどでメディア報道の情報を公開することが提案された。また、大学のコア・バリューが具現化された事例として、創立100周年記念に行われたアウンサンスーチー氏との対話が紹介され、大学が国際政治に関与し、学生、教職員、市民の対話の場を持った経験が共有された。最後に、多くの潜在性を持つ日本の大学が、当イベントをきっかけに国際化への取り組みをいっそう強化することへの期待が述べられた。



## ② ワークショップ 2012年12月11日(火) 10:00 - 16:30

### 1. 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

ファシリテーター: キングス・カレッジ・ロンドン パブリック・エンゲージメント・ディレクター／クリス・コー

このグループは、大学がいかにパブリック・エンゲージメントを戦略的に取り入れることができるかを検証した。パブリック・エンゲージメントが効果を発揮するためには、その概念が教育機関のカルチャーに根付く必要がある。キングス・カレッジ・ロンドンでは、普段は学界との接点が少ない新たな層を取り込むための専用ギャラリーを設けるなど、パブリック・エンゲージメントに力を注いでいる。グループはさらに、パブリック・エンゲージメントの動機についても議論。税金によって支えられる機関として社会にもたらす利益を明確に伝えるのが使命である、といった直接的な動機に加え、研究者のキャリア構築や大学名のプロモーションなどの幅広い動機が挙げられた。グループでは、日本の参加者から2011年3月の東日本大震災後の大学におけるパブリック・エンゲージメントの例も共有され、コミュニケーションが明確でなかったことに対する批判が大学にも向けられた一方で、学生や教職員が行った復興支援活動が高く評価されたことが紹介された。

### 2. 国際的なPRおよび報道を通じたブランドの普及

ファシリテーター: 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／エマ・リーチ  
香港大学 コミュニケーション・ディレクター／キャサリン・マー

グループ2は、研究者が自ら行うメディアへの発信と、報道の追跡・分析システムのあり方を議論。ノッティンガム大学がマレーシアにキャンパスを開講した際の事例が紹介され、対象国に合わせてマーケティング戦略をカスタマイズする重要性が述べられた。グループではさらにソーシャル・メディアの役割や、ソーシャル・メディア上でのブランド保護がとくに困難である点について意見が交わされ、こうしたメディアを利用する場合は、迅速かつ的確な情報発信が求められることが取り上げられた。

### 3. 国際的な大学のためのマーケティング戦略の立案

ファシリテーター: 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／タニア・ローズ＝テイラー

グループ3のセッションでは、大学がマーケティング戦略を持つことの重要性と、大規模大学における全学的な戦略実行の難しさが議論された。成功するマーケティング戦略とは、企業戦略に基づくものであり、全学的に受け入れられるものでなければならない。国内での学生数が減少傾向にあるなか、日本が一定の留学生数を確保するためには効果的なマーケティング戦略が不可欠である。戦略立案については、研究での強みが戦略を決定づける鍵となる一方、コンサルタント費調達やマネジメント上層部からのコンセンサス取得の難しさに加え、定期的な職務交代の結果として、広報部職員が必ずしも専門家ではないなどの課題が挙げられた。また、導入前に戦略を内部で正当化するために、学生数や報道数などの主要業績評価指標(KPI, Key Performance Indicators)を設定する必要性についても議論された。

### 4. 危機管理／自然・人的災害における評判のマネジメント

ファシリテーター: 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／マーク・サドバリー

グループ4では、2011年3月の東日本大震災や、2009年12月にロンドンで起きたテロ未遂事件の際、大学や政府が直面した危機管理の事例が共有された。危機は時を選ばず訪れるものであり、常に対策・行動計画を立て、訓練する重要性が述べられた。どの危機も世界規模のニュースに発展しうる危険性を抱え、そうした事態に直面した際、正確に情報を発信できるよう、大学は普段から国際メディアとも良好な関係を構築する必要があることが強調された。



## 5. 特長ある強力なブランドの確立

ファシリテーター： ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス 外部コミュニケーション・ディレクター／ロビン・ホガード  
ヘルシンキ大学 コミュニケーション・ディレクター／カースティ・レムスト

グループ 5 では、特長ある大学ブランドのあり方について意見が交わされた。大学のブランドは、過大でも過小でもなく、大学の強みを真に反映したものでなければいけない。大学の価値を的確にあらわし、一貫性のあるブランドを全学的に維持するためには、ガイドラインを設ける必要があることが議論された。グループでは組織全体のブランドの傘下に個々の学科が独自のブランドを持つヘルシンキ大学のユニークなブランディング事例も紹介された。

## 6. 高等教育における評判とその意味、測定方法：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

ファシリテーター： 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  
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

セッション 6 では、タイムズ・ハイヤー・エデュケーションの世界大学レピュテーション・ランキングを詳しく検証。ピア・レビューに基づくこのランキングには、多くの日本の大学もランクインしている。ランキングは大学の認知度を示すものであり、順位向上を目指すためにはランキングの方法を理解するとともに、大学の強みに焦点を当て、ソーシャル・メディアなどを活用して認知度上げる必要がある。現在順位を上げている中国、韓国、シンガポール、香港などでは国際的な成長と知識経済の発展を視野に、ランキングの順位向上が優先課題に掲げられ、政府から支援を得ている。大学が国際的な存在感を高めるには、個々の大学が差別化をはかり、独自のセールスポイントを確立する必要があることが論じられた。

(注釈)

※1 The World 100 Reputation Network: 世界ランキングトップ 200 大学を対象とした、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、情報共有のための国際ネットワーク。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。

ウェブサイト：<http://www.theworld100.com/>

※2 パブリック・エンゲージメント: 高等教育機関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。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。