

わが国の大学経営における 国際競争力向上のための レピュテーション・マネジメントの役割と意義 ——九州大学と広島大学の事例研究による分析——

荒 木 利 雄

要 旨

グローバル化によって、世界の大学間における国際的な競争環境が激化しており、世界大学ランキングが注目されている。わが国においても、「スーパーグローバル大学創成支援」事業採択校を中心に、優秀な研究者や学生の獲得、外部資金の獲得など、国際的な競争力強化を目的として世界大学ランキングトップ100位以内を目指した取り組みがなされている。本論文は、世界大学ランキングの評価指標であるレピュテーション（評判）に着目し、実際にレピュテーション・マネジメントに取り組んでいる九州大学と広島大学の事例研究を分析し、わが国の大学におけるレピュテーション・マネジメントの役割と意義について考察することを目的としている。

I 本論文の問題意識

大学における競争環境は、国内だけに留まらず、国外においても激化している。国家レベルでの威信をかけた競争、そして国家戦略に基づいた大学間競争が始まっている。世界大学ランキングアップに向けた取り組みはその一端である。しかし、THE世界大学ランキング（Times Higher Education World University Rankings）が発表した2015-2016世界大学ランキングでは、グローバル化のなかで競合となるアジア各国を代表する大学がそのランキングを上げているにもかかわらず、日本を代表する研究大学がこぞってその順位を下げる結果となった。最新の同2016-2017世界ランキングでは、200位以内には東京大学と京都大学しかランクインしていない。東京大学は前年の43位から39位へと順位を上げたものの、京都大学は前年88位から91位へとその順位を落としている。

グローバル化が進み、ヒトやモノ、カネ、情報の流動性が高まるなか、大学も企業と同じようにグローバル化した社会のなかで、競争優位性を確保するために国際化することが求められている。ワールドクラスの大学は国際競争力を高めるために、レピュテーション

(評判)をマネジメントし、優秀な研究者や学生、外部研究資金を獲得しようとしている。

そこで本論文では、わが国政府が推進する「スーパーグローバル大学創成支援」事業による財政的支援を強化しても、世界大学ランキングの順位がなかなか上がらない現状を踏まえ、世界大学ランキングにおける評価指標のなかでも比重の高いレピュテーションに焦点をあてることとした。レピュテーションは大学自らがマネジメントすることができるのかという問題意識を踏まえ、わが国の大学におけるレピュテーションをマネジメントすることの意義や目的、手法について事例研究を通じて分析する。そのうえで、今後大学経営におけるレピュテーション・マネジメントの役割とその意義を明らかにしたい。

II レピュテーション・マネジメントの意義

1 先行研究からの整理

櫻井(2010)は、企業におけるレピュテーションについて、経営者や従業員の過去の行為の結果、企業の内外への情報発信を通じて、企業のステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位であるとしている。そして、組織が組織内および組織外のステークホルダーに向けて発信するコミュニケーションとしての情報が、その企業のレピュテーションの向上に貢献する。また、そのコミュニケーションを成立させるためには、ビジョンや戦略、リーダーシップ、コーポレート・アイデンティティ、コーポレート・ブランドが確立されている必要があるという。そして、そのコミュニケーションの確立の条件として、すべての組織の事業を対象としていること、戦略的な計画に基づいて組織外と組織内のコミュニケーションが整合していることをあげている。

井上(2005, pp.100-102)は、企業におけるレピュテーションを「ステークホルダーによる認知の集積」として定義している。肯定的なレピュテーションのためには、企業が明確なアイデンティティを持ち、このアイデンティティに基づいた価値創造能力を有することをステークホルダーに発信することで、安定的なレピュテーションを構築することができるという。そして、レピュテーションをマネジメントするための要件として、ステークホルダーごとに適切な認知とは何かを把握し、様々なデータを収集し、レピュテーションに影響を与える要因分析の必要性を論じている。また、このような分析にあたっては自社の強みと弱みを分析し、自社と競合他社のレピュテーションの差異を分析することが必要であるという。また、井上(2010, pp.48-53)は、各ステークホルダーを分析し、戦略的なコミュニケーションによって構築したいレピュテーションを明確にして、ステークホルダーごとに適切なチャネルを用い、メッセージを伝えていく必要があるという。ここでいう戦略的コミュニケーションとは、ステークホルダーを明確にし、自社との関係を明らか

にするなどの分析を行い、分析に基づいた発信を行うことである。その際には、測定可能な定量的要素を目標に含めて、発信した内容のフィードバックが得れるよう改善システムを組み込む必要があるという。本論文では、井上が用いている「ステークホルダーの認知の集積」を代表的なレピュテーションの定義として、以下の考察を行う。

2 大学におけるレピュテーション・マネジメントの必要性

田中（2014）は、これまで大学におけるレピュテーションは歴史と伝統によって時間をかけて形成され、人々にどのように評価されるかということであって、大学自らがマネジメントする対象ではなかったのではないかと。しかし、グローバル化によって大学の国際競争が激化し、人的流動性が高まっているなか、近年世界大学ランキングが注目されており、優秀な教員や留学生の獲得、大学間協定の締結にあたって、ワールドクラスの大学であってもレピュテーションを無視できなくなってきたという。そういった状況が、企業が行っているレピュテーション・マネジメントと同じように、レピュテーションは、ステークホルダーによって形成されるものから、大学自らがマネジメントし、高めるべきものへと認識が変化してきていると指摘している。

また、田中（2013, p. 2）によれば、レピュテーションをマネジメントしようとする動きは、英国の大学で広まっているという。その例として、英国の大学を中心に設立されたザ・ワールド100レピュテーション・ネットワーク（The World 100 Reputation Network）を紹介している。このネットワークのホームページによると、設置目的はワールドクラスの大学にレピュテーションをマネジメントするためのフレームワークを提供することである。現在19カ国から51大学で構成されており、参加資格はTHE世界大学ランキング（Times Higher Education World University Rankings）、QS世界大学ランキング（QS World University Rankings）、ARWU世界大学学術ランキング（Academic Ranking of World Universities）、ベスト・グローバル・ユニバーシティ・ランキング（U.S. News & World Report, Best Global Universities Rankings）のいずれかのランキングでトップ200位以内であることである。日本からは、2014年に慶応大学が参加し、2015年に九州大学が参加している。

田中（2013, pp. 4-5）は、2012年12月10日から12月12日にわたって開催されたブリティッシュ・カウンシルとザ・ワールド100レピュテーション・ネットワークの共催によるシンポジウムおよびワークショップの内容を紹介している。そのなかで、ユニバーシティ・カレッジ・ロンドンのディレクターはシンポジウムの論点として、人の流動性が高い市場では、優秀な学生や教職員の獲得、研究資金の獲得、他機関との連携などの際に、レピュテーションはとても大きな影響力があり、経営戦略としてレピュテーションをマネジメントす

ることの重要性を指摘したとある。

ワールドクラスの大学は、レピュテーションの重要性を認識し、レピュテーションをどのようにマネジメントしていくべきかについての研究とその取り組みを進めている。こういった動向を踏まえ、レピュテーション・マネジメントは、わが国の大学も国際競争力向上のために必要な経営戦略であることを認識し、早急に取り組みを始めるべきである。

Ⅲ 世界大学ランキングとその評価指標

世界では、国家戦略として国際的な研究・教育における競争力を確保すべく、中・長期的な経済成長の源泉となる優秀な外国人教員や外国人留学生を獲得するために、世界大学ランキングの向上を目指している国も多い。そして、Ⅱで考察したレピュテーションは、世界大学ランキングにおいて重要な評価指標になっている。主要な世界大学ランキングである THE 世界大学ランキング（以下「THE」という）と QS 世界大学ランキング（以下「QS」という）では、それぞれの評価指標において研究者や雇用者からのレピュテーションを高めなければ、ランキングが上がりにくい仕組みとなっている。以下に、それぞれの世界大学ランキングおよびその評価指標について概説する。

1 世界大学ランキング

現在、世界大学ランキングを実施している機関は、数多くある。そのなかでも、研究面や教育面での国際化度だけでなく、企業からの評価や外部資金獲得状況といった比較的多様な観点から評価指標を設定している世界大学ランキングとして、タイムズ・ハイヤー・エデュケーション誌が発表する THE、クアクアレリ・シモンズ社（以下「QS社」という）が発表する QS がある。

(1) THE 世界大学ランキング

THE は、世界的にも有名な英国の新聞社であるタイムズから独立したタイムズ・ハイヤー・エデュケーション社（以下「THE社」という）が実施している世界大学ランキングである。当初は、QS社と共同して2004年から世界大学ランキングを発表していたが、評価に対する考え方や経営方針の違いから2009年にその共同関係を解消し、2010年9月から単独でランキングを発表している。また、当初トムソン・ロイター社と提携し、学術文献データベースであるウェブ・オブ・サイエンス（Web of Science）を利用していたが、2014年からはエルセビア社が有するスコパス（Scopus）を利用している（綿貫 2016, pp. 46-50）。その THE の評価指標は、図表 1 に示すように教育、研究、国際化度、産業

界との関係など、多くの観点から評価指標が構成されており、多面的な評価が期待できる。教育および研究に関する研究者のレピュテーションを合わせると33.0%にもなり、レピュテーションが世界大学ランキング上、いかに重要であるかが理解できる。

図表1 THE と QS 評価指標とその割合 比較一覧

THE 評価指標項目と割合			QS 評価指標項目と割合	
Teaching： 教育関連評価指標	教育に関する研究者のレピュテーション（評判調査）	15.00%	研究者によるアカデミック・レピュテーション（評判調査）	40.0%
	教員数に対する学生数の比率	4.50%	教員数に対する学生数の比率	20.0%
	学士号授与数に対する博士号授与数の比率	2.25%		
	教員1人あたりの博士号授与数	6.00%		
	教員1人あたりの大学の総収入	2.25%		
Research： 研究関連評価指標	研究に関する研究者のレピュテーション（評判調査）	18.00%	（研究者によるアカデミック・レピュテーション（評判調査））	（40.0%）
	教員・研究者1人あたりの研究費収入	6.00%		
	教員・研究者1人あたりのスコープスに掲載された論文数（分野間平準、国別平準化操作あり）	6.00%		
Citation：論文影響力関連評価指標	1論文あたりの被引用数	30.00%	教員・研究者1人あたりの被引用数（分野間平準あり）	20.0%
International outlook：国際化関連の評価指標	外国人学生の比率	2.50%	外国人学生比率	5.0%
	外国人研究者の比率	2.50%	外国人教員比率	5.0%
	国際共著論文比率（スコープス）	2.50%		
Industry income：知識移転関連評価指標	教員・研究者1人あたりの産業界からの研究費収入	2.50%		
			雇用者によるアカデミック・レピュテーション（評判調査）	10.0%
計		100.0%		100.0%

（出所）藤井（2016, pp. 350-351）を基に筆者作成

注：THE と QS の評価指標は必ずしも一致しないが、それぞれの評価指標に相当する項目として比較を試みた図表である。

（2）QS 世界大学ランキング

QS は、教育コンサルティングで世界的に評判の高い英国の QS 社が実施している世界大学ランキングである。先述したように、当初は THE 社と共同で世界大学ランキングを発表していたが、2010年から QS として独自の評価指標に基づいた世界大学ランキングを毎年9月に発表している。学術文献データベースは、THE と同様にエルセビア社のスコープス（Scopus）を利用している（綿貫 2016, pp. 46-52）。その QS の評価指標は、図表1に示しているように、THE と比較すると評価指標項目は少ないものの、研究者によるアカデミック・レピュテーションおよび雇用者によるエンプロイヤー・レピュテーションを合わせると50%となり、いかにレピュテーションを高めることが同ランキングに影響する

かが理解できる。また、教員・研究者1人あたりの被引用数の割合も20.0%と高く、重要な評価指標となっている。

(3) 評価指標に対する分析と問題点

上述した世界大学ランキングは、それぞれ評価指標を有しているが、研究力や教育力を適切に分析し評価できているのかといった問題点が指摘されていることを踏まえておく必要がある。

古林（2014）は、引用分析の限界として、引用情報の時間的な限界、データ利用教育の必要性、インパクト・ファクターなどの指標の危険性を指摘している。論文が引用されるまでには、分野によって異なるものの一定の時間を要することから、最新の研究力を図るには限界があるという。そして、引用には肯定的な引用だけではなく、否定的な場合の引用、自己引用などもあるという課題を指摘している。また、「学術雑誌に発表された論文数や論文の引用数だけでなく、種々の文献情報の分析を通じて、学術研究活動の特徴を定量的に分析するための方法論」である計量書誌学（ビブリオメトリックス、孫 2007）におけるデータの取り扱いに不適切な事例がみられることから、研究者とともに研究活動の企画・マネジメント、研究成果活用促進を行う活動の活性化や研究開発マネジメントの強化等を支える業務に従事する人材である URA（URA: University Research Administrator, リサーチ・アドミニストレーター、文部科学省 2012）、そして事務職員といった分析担当者に対する教育時間の確保の問題を指摘している（古林 2014, pp. 520-521）。

また、林（2009）は、米国の基準で日本の大学をランキングすることに批判的な立場から、その問題点と解決のための独自の評価指標を示している。教育の効果を正しく測定するための適切な指標となっているのか、教育や産業界などによる評価は主観的でありその評価は正しいのかといった問題点を指摘している（林 2009, pp. 16-17）。

このように評価指標に関する問題点はあるものの、THE や QS のような世界大学ランキングが大学の研究力や教育力を測る一定の標準となっているのも事実である。

IV レピュテーション・マネジメントに関する九州大学と広島大学の事例研究

わが国は、2013年に閣議決定された「日本再興戦略」における成長戦略のひとつとして、日本の若者を世界で活躍できる人材に育て上げるため、大学の潜在力を最大限に引き出す必要があるとして「今後10年間で世界大学ランキングトップ100に10校以上を入れる」、また「2020年までに派遣する留学生を倍増する（大学生等6万人→12万人）」ことを成果目標として掲げている（文部科学省 2013）。

そして、2014年に「スーパーグローバル大学創成支援」事業が立ち上がり、世界ランキングトップ100位以内を目指す力のある大学を支援するタイプA（トップ型）に13大学が採択され、日本社会のグローバル化を牽引する大学を支援するタイプB（グローバル化牽引型）として24大学が採択された。タイプAに採択された大学は、東京大学、京都大学をはじめとして、北海道大学、東北大学、筑波大学、東京医科歯科大学、東京工業大学、名古屋大学、大阪大学、広島大学、九州大学、慶應義塾大学、早稲田大学の国立大学11校、私立大学2校である（文部科学省 2014）。

タイプAに採択された13校のなかから、世界大学ランキングトップ100を目指して、レピュテーション・マネジメントを実際に行っている九州大学および広島大学の事業担当責任者を訪問し、その取り組みについてインタビューを行った。

1 九州大学の事例

九州大学は、「スーパーグローバル大学創成支援」構想調書（以下「構想調書」という）のなかにキーワードとして「レピュテーション・マネジメント」を掲げ、世界大学ランキング100位以内を目指している（九州大学 2014）。そこで、大学経営戦略としてレピュテーション・マネジメントに組織的かつ体系的に取り組んでいる九州大学にインタビューを行うこととした。以下は、実際に九州大学でレピュテーション・マネジメントを担当する部局を訪問し、スーパーグローバル担当副学長（国際交流担当）およびレピュテーション・マネジメント・ユニット（以下「RMユニット」という）でレピュテーション・マネジメントを担当されている学術研究員に行ったインタビュー内容および構想調書に記載されている内容をもとにまとめ、記述している。

(1) レピュテーション・マネジメントに至る経緯

九州大学は、レピュテーションを「外部からの主観的なイメージの蓄積である」（九州大学 2014, p. 66）と定義している。九州大学は、「スーパーグローバル大学創成支援」事業に採択される以前から「躍進百大」という理念を掲げ、世界的な教育・研究拠点になることを目標として掲げていた。2014年度にはじまった「スーパーグローバル大学創成支援」事業は、その目標を達成するために大学執行部のリーダーシップのもと、大学経営戦略として取り組むことができる絶好の機会であった。

そこで、九州大学は、改めて「戦略的改革で未来に進化するトップグローバル研究・教育拠点の形成」を目標として掲げ、その目標を達成するためのひとつの戦略として、レピュテーション・マネジメントを強化することにした。このことは、実際に優れた研究や教育を行っていても、学外へのアピールが十分ではなく、正当な評価が行われていないのでは

ないかという問題意識に加え、世界的なカンファレンスやフェアなどを通じて、外から九州大学を見たときに、内部の人が思い描く九州大学の印象やイメージ、九州内にいる人が思い描く九州大学の印象やイメージ、日本のほかの地域の人が思い描く九州大学の印象やイメージと世界の大学や教育関係機関が評価している内容との間に大きな差があることを認識したからである。こういった経験や認識を基に、九州大学における研究・教育における実力や実績を正確に外に伝えていく必要があると考えた。

(2) レピュテーション・マネジメントに係る体制

九州大学の QS および THE でのランキング推移および各評価指標のスコアを概観しながら、レピュテーション・マネジメントについて考察していく。

レピュテーション・マネジメントを強化するための組織的な体制として、総長や理事、副学長等で構成されるグローバル化推進本部を総長直轄の組織として設置し、教員と職員とが協働する仕組みとして、研究国際化ユニット、教育国際化ユニット、ガバナンス改革ユニット、RM ユニットの置いている。

RM ユニットの役割は、研究情報の発掘・新規案件の獲得を目指す URA 機構、学内の教育・研究情報の調査・収集・分析と点検・評価活動支援を行う大学評価情報室（2016年度より IR 室に変更、IR: Institutional Research, インスティテューショナル・リサーチ）、国内外における広報を担当する部署である広報室と連携・協働している。

広報室は、国内外における広報を担当する部署ではあるが、人的資源や時間の制約もあって、これまで国内広報を中心に広報活動を行っており、国外に向けては発信が必ずしも十分ではなく改善すべきであるとの認識があり、RM ユニットの立ち上がったという背景もある。その RM ユニットの役割として、インターナル・コミュニケーションの強化、戦略的情報発信の実践、レピュテーション思考の波及と定着をあげている。また、レピュテーション・マネジメントを組織的かつ体系的に強化するために、以前からあった発想である大学内にある様々なリソースをハード面だけでなく、制度やソフト面も含めて共有する SHARE-Q (Strategic Hub Area for top-global Research and Education, Kyusyu University) というコンセプトを掲げている。

(3) 研究力の向上に関する課題と課題解決に向けた取り組み

QS においても THE においても、その順位は満足できる状況ではないという認識のもと、問題を整理し因果関係を分析した結果、より研究の国際化に重点を置く必要があると考えている。九州大学の課題について、以下に整理する。

もともと国際的な研究のベースがあり、九州大学における国際的な研究力や論文の生産

図表2 QSの九州大学のランキング・評価指標ポイント別推移(2012~2016年)

年度	世界ランク	総合スコア	研究者によるレピュテーション	雇用者によるレピュテーション	学生数比率	外国人教員比率	外国人学生比率	教員・研究者1人あたりの被引用数
2012	128	59.59	59.8	67.3	97.7	15.3	22.3	34.6
2013	133	62	66.8	75.2	98	17.8	23.8	29.5
2014	126	64.4	73.3	71.6	98.4	17.8	24.3	29.9
2015	142	62.7	69.3	66.4	98.8	-	-	-
2016	135	56.8	62.1	53.4	96.5	16.7	22.2	27

(出所) QS ホームページを基に筆者作成

注: <http://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings> (2016年11月5日参照)。評価指標については、図表1を基に記載している。小数点表記については、QS ホームページのとおり記載している。2015年度は、外国人教員比率、外国人学生比率、教員・研究者1人あたりの被引用数についてのデータがQS ホームページに記載されていない。

図表3 THEの九州大学のランキング・評価指標別ポイント推移(2012~2016年)

年度	世界ランク	教育関連	国際化関連	研究関連	論文影響力	知識移転関連
2012-2013	301-350	44.0	21.7	28.8	30.7	73.1
2013-2014	301-350	38.6	24.5	28.0	30.9	75.0
2014-2015	351-400	36.5	26.1	28.5	33.6	68.7
2015-2016	401-500	36.5	26.4	27.5	31.8	83.2
2016-2017	351-400	41.9	31.2	35.1	35.7	70.8

(出所) THE ホームページを基に筆者作成

注: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings> (2016年11月5日参照)。評価指標については、図表1を基に記載している。

性が相対的に低下しているのではないかと、世界的にインパクトのある研究や研究論文が他大学との比較において少ないのではないかとといった問題意識があった。また、研究に費やすことのできる時間の制約、研究のための人的資源やハード面での支援体制不足、海外の大学や研究コミュニティへの参画度の問題があると考えている。

世界大学ランキングからの分析では、九州大学における特に研究面での国際的な競争力を上げる必要があり、そのためには、論文の生産性を上げ、世界的にインパクトのある研究を増やし、研究における国際的な評判をあげる必要がある。世界大学ランキングは、これらの総合的な実力の反映であると考えている。研究力向上に関する課題の解決に向けた取り組みは、以下のとおりである。

- ① 課題の類別化…… 課題をブレイクダウンし、人の問題、環境、時間、ネットワーキングの問題として類別化して、課題の所在を明らかにする。
- ② 世界大学ランキングのタスクフォース…… 自学のポジショニングを改めて確認し、そのポジションをインターナル・コミュニケーションの強化によって共有化および見える化を図り、戦略的方策を検討するためのタスクフォースを設置している。

- ③ 検討に際しての留意点…… 教育力を高めるための取り組みが、研究力を高めることを阻害している場合がある。こういった問題は、複合的な関係にあり、利益相反することがある。それゆえ、多角的な視点から経年で分析・検討していく。

(4) レピュテーション・マネジメントの課題と課題解決に向けた取り組み

レピュテーション・マネジメントのなかに広報戦略を明確に位置付けることによって、学内におけるその重要性が共有され、レピュテーション思考が浸透し始めている。レピュテーション思考の波及のために、レピュテーション担当理事などの学内理事にも、海外でのカンファレンスに参加してもらい、世界からみた九州大学のポジションなどについて実感してもらった結果、世界各国の大学が抱える悩みの共有や、世界の大学の動向についての理解が深まった。また、これまで広報は、国内のみに目を向けていたが、現在は海外広報の必要性についての理解が少しずつ進んでいる。

しかしながら、執行部そのものは、研究の国際化のための戦略的なフレームワークを理解しているが、今後現場の教員にどのようにこのような戦略を伝えていくのか、共有していくかが課題である。大学が有する理念や目的、そして役割を果たすために必要となる教授団の資質改善や資質開発であるFD（FD: Faculty Development, ファカルティ・ディベロップメント, 有本 2005, pp. 80-82）を通じてレピュテーション・マネジメントについての理解が教職員の間で促進されるよう取り組んでいるが、まだ十分な共有化はできていない。このような課題解決に向けた取り組みは、以下のとおりである。

- ① ガバナンス…… 国際性をガバナンスに取り入れなければならない。特に、国際的な広報は、国内広報と違ったノウハウが必要になる。また、スタッフには語学運用能力も求められる。人的資源の充実として、国際広報に関する専門知識や経験を有した人材の採用・育成に取り組んでいく。
- ② 財務の視点…… 人件費や広報費などは財務面での負担も大きいことから、業務の効率化を図るための戦略を計画的に立案・実施し、国内広報の見直しを図りながら、国際広報に取り組むための資金的余裕と時間確保などの方策を今後検討していく。
- ③ インターナル・コミュニケーションの強化…… 今後は現場の教員に解決すべき課題に対応するための戦略を共有すべく、部署の教員とのヒアリング、FDといったインターナル・コミュニケーションを強化していく。

2 広島大学の事例

広島大学も、タイプAに採択され、世界大学ランキング100位以内を目指す大学のひとつである。特に広島大学は、独自のIRによるデータの収集・分析結果を基に、どのよう

に世界大学ランキングの各評価指標のポイントを上げるのかについて詳細に分析したうえで、独自の KPI を設定し、戦略的な数値目標、定量的目標を掲げている。なかでも、研究者および企業からのレピュテーションを高める必要性について、その構想調書のなかに記載されていることから、今回のインタビュー先として選択した（広島大学 2014）。以下は、実際に広島大学で「スーパーグローバル大学創成支援」事業を推進されている副学長（国際交流）に行ったインタビュー内容および構想調書に記載されている内容をもとに、まとめ記述している。

(1) レピュテーション・マネジメントに至る経緯

ここ数年前から、世界では多くの大学が、世界大学ランキングを利用するようになってきており、研究や教育における交流、学術交流協定を締結する場面においても、ランキングが重要になってきている。実際、協定締結にあたっては、自大学より少しでもランキングの高い大学と締結しなければ、お互いにメリットがないとの考え方が広まっている。

偏差値は、17-18歳の保護者、高校生、予備校生、教員などのステークホルダーによる大学の教育内容や就職実績等に対するレピュテーション・サーベイの結果であるともいえる。同様に世界大学ランキングにおいてもレピュテーションが重要であり、QS や THE は多様な観点からの評価指標が設定されていることもあり、注力して取り組む必要がある。QS や THE といった世界大学ランキングは、日本における偏差値と同じように逃れることができなくなっている状況にある。

図表4 QSの広島大学のランキング・評価指標別ポイント推移（2012～2016年）

年度	世界ランキング	総合スコア	研究者によるレピュテーション	雇用者によるレピュテーション	学生数比率	外国人教員比率	外国人学生比率	教員・研究者1人あたりの被引用数
2012	280	40.29	36.5	21.7	82.4	6.9	16.1	27.4
2013	307	39.5	34.2	18.0	86.2	8.8	14.7	27.2
2014	314	40.5	36.6	9.2	88.5	12.1	14.3	29.2
2015	348	38.5	33.8	-	88.1	-	-	-
2016	297	37	34.3	-	86	-	-	-

（出所）QS ホームページを参照して筆者作成

注：http://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings（2016年11月5日参照）。評価指標については、図表1をもとに記載している。小数点表記については、QS ホームページのとおり記載している。2015年度および2016年度は、雇用者によるレピュテーション、外国人教員比率、外国人学生比率、教員・研究者1人あたりの被引用数についてQS ホームページにデータの記載がない。

(2) 世界大学ランキングの向上への取り組みとその利点

広島大学では、QS および THE のランキングの向上に取り組んでいる。それらのランキングを利用する利点としては、第1にサイテーションやレピュテーションなどすべての

図表5 THEの広島大学のランキング・評価指標別ポイント推移(2015・2016年)

年度	世界ランク	教育関連	国際化関連	研究関連	論文影響力	知識移転関連
2015-2016	501-600	27.8	22.2	18.9	41.7	42.2
2016-2017	501-600	30.0	24.0	14.0	41.2	45.4

(出所) THE ホームページを参照して筆者作成

注: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings> (2016年11月5日参照)。評価指標については、図表1をもとに記載している。2年度分のデータしか掲載されていないことから、2015年度版からTHEにデータを提供したものと推測される。

評価指標が数値化されており、他大学との相対的な比較が可能になることである。第2に、自大学のデータが経年で蓄積でき、分析が可能となることが利点である。広島大学では、それらのデータを大学全体だけでなく、学部、学科、研究科といった部局ごとに経年でデータを比較し、パフォーマンスを継続的に測定している。

QSおよびTHEの評価指標は、ほとんどの項目が構想調書に記載した指標に包摂されており、すべての評価指標に注力する必要がある。そのためにサイテーションや派遣・受入学生数といった数字に動きのあるものは、四半期ごとにすべての関連数値を収集・分析し、部局ごとの業績評価を行っている。ただし、学生の語学力の測定といった数字に動きのないものは、その性質によって年1回といったように適切な時期を区分し測定している。

また、こういった取り組みが成功している要因として、学長や部局長のリーダーシップが機能していることとインターナル・コミュニケーションを強化した効果をあげることができる。取り組みごとに、実施主体となる部局や関連部局が異なることから、横断的な取り組みについては全学的な会議体や教授会で実施するFDの機会を通じて丁寧に説明を繰り返している。各研究科長にも年3～4回は、新たな取り組みごとに足を運び、説明の機会を設けており、データ分析結果を基に、納得性や論理性を確保しながら、信頼関係が築けるよう配慮している。

(3) レピュテーションを高めるための具体的な取り組み

各研究者が、海外の研究者と交流を行う際に行うレピュテーションを高めるための取り組みに加えて、QSの雇用者によるレピュテーションを高めるため、不特定多数の大企業への依頼ではなく、広島大学への帰属意識を有する卒業生にフォーカスした戦略的なレピュテーション・マネジメントとして、以下の具体的な取り組みを行っている。

- ① 研究者に対する取り組み…… 電子メールを利用して海外の大学と交流する際には、定型化された広島大学の取り組みをまとめたものをファイル添付するというのをシステム化している。
- ② 国内にいる卒業生に対する取り組み…… 毎年QSが実施するレピュテーション・

サーベイに参加が可能な企業家リスト提出のため、同窓会と協力し、同窓会を通じて卒業生に参加依頼を行っている。

- ③ 海外にいる卒業生への取り組み…… 国内からよりも海外からのレピュテーションのポイントが高いことから、海外の卒業生（留学生）に対しても同様の依頼を行っている。
- ④ インターナル・コミュニケーションの強化…… 学長は何度も各学部足運び対話を行い、担当副学長や理事は必要に応じて各部局との説明を何度も行っている。
- ⑤ 全学レベルのレピュテーション向上…… 学長のトップセールスによる大学間協定の拡充や全国紙および地方紙への全面広告なども行っている。

さらに、日本学生支援機構や日本学術振興会などにも足を何度も運び、「スーパーグローバル大学創成支援」事業の各指標達成に向けた取り組みを説明している。2016年12月8日に、留学の学習成果を測定するテストを紹介する「留学の学習成果分析（BEVI-j）シンポジウム」が、広島大学主催、文部科学省共催、日本学生支援機構後援で開催される。このセミナーは、大学を中心とした教育関係、学生支援機構、日本学術振興会などに対してメッセージを発信していることになる。また、このテストやその結果のレポートには広島大学のロゴがデフォルトとして入っており、広報的にも費用対効果の高い取り組みであり、長期的なレピュテーション向上のための取り組みのひとつとして捉えている。

(4) KPI の設定

広島大学では、上述の取り組みの進捗度と達成度を測る仕組みとして、教員一人あたりの担当する平均業務を目標数値化し、独自のKPIを導入している。それらは、国際化KPI（教員一人あたりの外国語による授業担当、国際共著論文、留学生受入、研究者の海外からの受入、海外への派遣）、研究関連KPI（外部資金受入、SCI論文数）、教育関連KPI（博士人材養成、授業担当）で構成され、それぞれを量として図れるようポイント化し、その総和をモデルとしている。この数値目標は、世界大学ランキング100位相当の大学を参考に、世界大学ランキング100位に入るための目標数値として、教員一人あたり1,000ポイントを平均業務量として算出している。これらの指標についても、個人、学科、学部ごとにチェックし、パフォーマンスの状況を把握している。サイテーションは、なかなか上がりにくいところがあるが、人文・社会科学系であっても教育関連KPIでポイントを上げることができるといったように工夫がなされている。

3 九州大学と広島大学の事例分析

今回行ったインタビューと構想調書を基に、まず九州大学のレピュテーション・マネジ

図表6 広島大学が独自に作成した教員一人あたりのKPI（2023年度の目標値）

国際化	100 points=20 points（外国語による授業担当を2科目）+40 points（留学生受入2人）+10 points（国際共著論文1報）+30 points（研究者の海外からの招聘3回あるいは海外への派遣3回）
外部資金受入	150 points=外部から獲得する研究資金が約1,500万円
SCI論文数	300 points=Science Citation Index（サイエンス・サイテーション・インデックス）への投稿論文数が3報
博士人材養成	150 points=博士後期課程への新たな入学数が0.75人で75 points+博士後期課程の学位授与数が0.75人で75 points
授業担当	300 points=担当する授業を受講した学生数×単位数が300単位（総学生数×総受講単位数は約45万単位）
合計	1,000 points

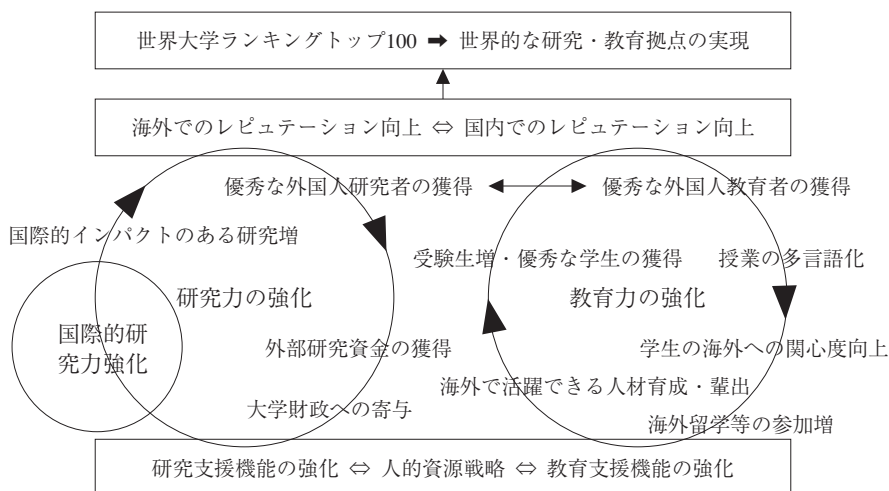
（出所）広島大学（2014, pp. 57-59）を基に筆者作成

注：SCIとは、Science Citation Indexの略で、トムソン・ロイターが有するサイテーション・インデックスであり、膨大なデータが集計されている（エナゴ学術アカデミー 2015）。

メントに関する取り組みを整理する。そこで、コンセプト・マップを用いて、取り組みの因果関係を明らかにし、構造化を図ることとした。

図表7は、九州大学が掲げる「世界的な研究・教育拠点」の実現のため、研究資源や人的資源、情報、施設といった大学が有する様々なものを共有することから生まれる新たな価値や成果をマネジメントすることにより、学内および学外に向けて戦略的に発信していくことによって、結果として世界大学ランキング100位以内を達成し、世界的な研究・教育拠点になるという目標を達成するためのコンセプト・マップである。つぎにこのコンセプト・マップを概説する。

図表7 九州大学のレピュテーション・マネジメントに関するコンセプト・マップ



（出所）九州大学（2014）およびインタビュー結果を基に筆者作成

(1) 国際的な研究力の強化

国際的な研究力を高めるためには、優秀な外国人教員の獲得が必要である。優秀な外国人教員の獲得は、優秀な外国人留学生の獲得や外部の競争的研究資金の獲得につながり、論文の生産性も向上していく。また、外部研究資金の獲得は、大学財政にも寄与することになる。そして、国際的な研究競争力が強化され、国際的にインパクトのある研究が増えれば、海外におけるレピュテーションが高まる。一方で、研究支援体制が強化されないと、このような成果は上がりにくいことから、事務職員に関する人的資源戦略が必要となる。優秀な事務職員を獲得・育成し、研究支援のための専門性を高め、語学運用能力を含めた汎用的な能力を育成し、事務の効率化を図り、研究支援体制を強化する必要がある。

(2) 国際的な教育力の強化

国際的な教育の強化のためには、優秀な外国人教員を獲得するとともに、海外の大学での研究・教育歴を有する優秀な日本人教員の獲得や育成が不可欠である。英語をはじめとする多言語での授業が増えれば、学生の海外への関心度が高まり、海外への語学留学やインターンシップなどへの参加が増え、学生の主体的な参画を醸成することにつながり、学生の満足度が向上する。こういった取り組みは、社会が求めるグローバル人材の育成・輩出につながり、グローバルに事業を展開している大手企業や地元企業の大学に対するレピュテーションが高まることとなる。また、それらのレピュテーションが高まれば、受験生が増え、優秀な学生を獲得することにつながる。

九州大学では、図表7に示した大学全体のレピュテーションをマネジメントするためのRMユニットがある。しかしながら、ひとつの部署だけでレピュテーションをマネジメントすることは困難であることから、URA 機構や大学評価情報室、広報室とも連携・協働しながら横断的に取り組むことが肝要である。レピュテーションをマネジメントするために、インターナル・コミュニケーションを強化して、学内にある社会的インパクトの高い研究や教育に関する情報を集め、情報を発信する対象を明確にし、そのセグメントごとに有効と考えられる広報を戦略的に行っていかなければならない。

そして、これらの取り組みは、学長のリーダーシップおよび各部署のリーダーシップが発揮され、インターナル・コミュニケーションが強化されることにより、レピュテーション思考がすべての大学構成員に浸透し定着していることが前提となる。そして、図表7に示した好循環サイクルが構築された結果として、QS や THE の評価指標項目の数値が上がり、世界大学ランキング100位以内にランキングされ、目標である世界的な研究・教育拠点が実現することになる。

つぎに、広島大学のレピュテーション・マネジメントに関する取り組みを整理する。以

下に示す広島大学の具体的な取り組みは、多くの大学に参考となるものである。

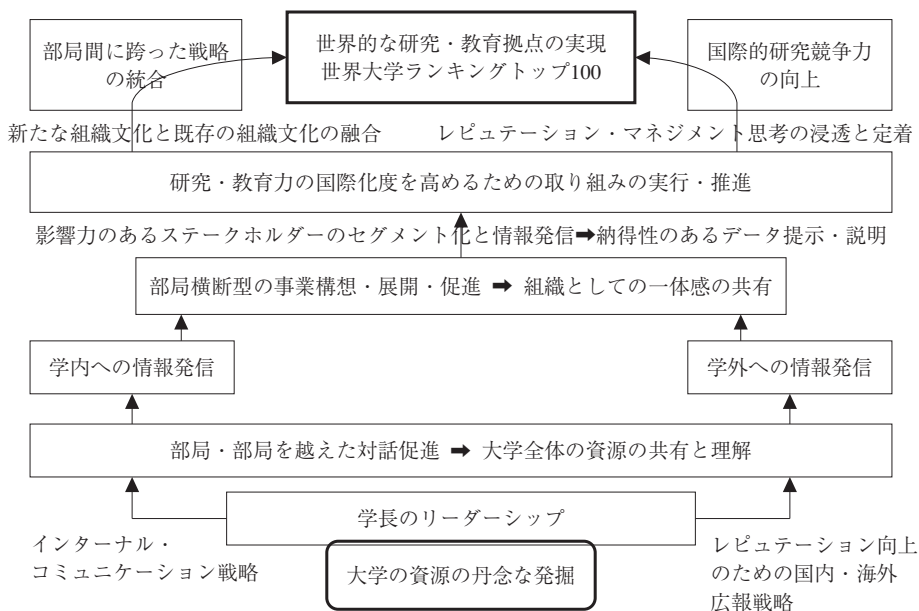
- ① データ収集・分析…… 様々なデータの緻密かつ計画的な分析を基に、構想調査に掲げた事業を着実に実行している。数値目標を達成するために、四半期ごとにデータを収集・分析し、各事業にフィードバックする。
- ② KPI の設定…… 教員一人あたりが達成すべき大学独自の数値目標を設定し、その達成状況をモニタリングする。
- ③ 卒業生からのレピュテーション…… QS のレピュテーション・サーベイの仕組みを踏まえた国内外の卒業生への先述した取り組み事例は、中・長期的に広島大学のレピュテーションの向上につながる事が期待される。
- ④ 学習成果の測定…… 今後の普及が期待される「留学の学習成果分析 (BEVI-j)」は、教育の質保証に向けた重要な取り組みであるとともに、広島大学のレピュテーションを高める仕組みとしても有効である。

両大学の取り組みから、レピュテーションをマネジメントするためには、インターナル・コミュニケーションを強化し、レピュテーションをマネジメントするという思考がすべての教職員に共有され、学内外への発信力を高めることが重要であることが明らかになった。インターナル・コミュニケーションの強化は、組織横断的にプロジェクトに取り組むことができる組織へと変革を促す。そして、グローバル戦略、ブランド戦略、地域創生戦略などの部局間に跨った戦略の統合が図られ、研究・教育の国際化が進み、国際的研究競争力が向上し、世界的な研究・教育拠点となるための大学経営戦略として有効に機能していくことが期待される。これらのことをまとめると図表8のようになる。

グローバル化が進んでいるなか、世界大学ランキングについては、その評価指標に関する様々な問題が指摘されている。世界大学ランキングをすべての大学の指標として世界標準とすることは危険である。わが国におけるすべての大学が研究を中心とする大学ではなく、教育や地域貢献を中心とする大学や、それらを融合した使命や役割を有する大学もある。また、大学が都市部に位置するのか、地方に位置するのかによっても大学の使命や役割は異なる。しかしながら、世界の高等教育もグローバル化の進行とともに、市場化が進んでおり、世界大学ランキングやその指標は無視できないものとなっていることを理解しておく必要がある。そういった点を踏まえ、可能な限り大学が営む業務を数値化し、短期的だけではなく、中・長期的にモニタリングを行い、定期的かつ経年的にデータを分析・予測し、大学経営にフィードバックしていかなければならない。

また、優秀な外国人を獲得するためには、海外におけるレピュテーションを高め、世界大学ランキング順位を上げることは有効な手段ではあるが、併せて給与面での処遇や、住居をはじめとする生活環境の整備・支援についても重要な事項として考慮すべきであるこ

図表8 レピュテーション・マネジメントに関するコンセプト・マップ



(出所) 筆者作成

とを付記しておきたい。

V 課題解決の方向性と今後の課題

本論文では、九州大学と広島大学の事例分析をもとに、世界大学ランキングの評価指標であるレピュテーションについて検討しながら、レピュテーション・マネジメントの役割と意義について考察し、以下の点が明らかになった。

わが国の大学の多くは、情報を発信するにあたって、学内と学外、学外は海外と国内とを区別し、ステークホルダーをセグメント化し、求めている情報を緻密に分析してから適切な情報を発信するという仕組みがまだ十分に構築されていない。それゆえ、レピュテーション・マネジメントによる戦略的なコミュニケーションを通じて、学内的にはインターナル・コミュニケーションによって、大学構成員である教職員全員が大学の保有する資源を共有することが重要である。そして、そのコミュニケーションを図るためには、納得性のあるデータを用い、定期的に各ステージで対話を重視する必要がある。また、海外に向けては、研究・教育における国際競争力を確保する観点から、世界大学ランキングの向上を図ることは大学経営戦略上無視できなくなっているという状況を認識し、ランクを上げるために必要となる評価指標を視野に置いたレピュテーション・マネジメントを戦略的に

行っていく必要がある。

今後、社会や経済のさらなるグローバル化によって、大学における国際競争の一層の激化が予想されるなか、大学が保有する資源を学内および海外をはじめとした学外のステークホルダーに対して、ステークホルダーごとに最適な情報発信を行い、レピュテーションを大学自らがマネジメントすることが求められている。レピュテーションをマネジメントすることは、国内だけでなく海外のステークホルダーに選ばれる大学になるために必要な大学経営戦略となるであろう。

研究力の向上に向けて、例えば広島大学が独自に作成した KPI の数値目標を達成するために、個々の教員や学科・専攻、研究グループといった単位にどのようなインセンティブを付与すれば有効であるのかについては、今後の研究で明らかにしていきたい。

参 考 文 献

- Ellen Hazelkorn (2015), *Rankings and the Reshaping of Higher Education—The Battle for World-Class Excellence 2nd Edition*, PALGRAVE MACMILLAN.
- 有本章著 (2005) 『大学教授職と FD：アメリカと日本』 東信堂.
- 石川真由美 (2016) 「大学ランキングと知の序列化—国際競争のなかの日本の大学」, 石川真由美編『世界大学ランキングと知の序列化：大学評価と国際競争を問う』 京都大学学術出版会, pp. 1-33.
- 井上邦夫 (2005) 「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, 11月, pp. 91-109.
- 井上邦夫 (2010) 「戦略的コミュニケーションとしての企業広報」『経営論集』第75号, 3月, pp. 43-54.
- 馬越 徹 (2010) 『韓国大学改革のダイナミズム』 東信堂.
- 上別府隆男 (2011) 「タイ, マレーシア, シンガポールの留学生政策と地域の学生交流」 日本学生支援機構ウェブマガジン『留学交流』4月号 Vol. 1, pp. 1-7.
- 櫻井通晴 (2010) 「コーポレート・コミュニケーションのレピュテーションへの貢献」『Business Review of the Senshu University』No. 91, pp. 1-22.
- 佐藤禎一 (2012) 「グローバル化の中の大学」『IDE 現代の高等教育』No. 540, 5月号, pp. 4-10.
- 杉村美紀 (2012) 「学生の国際流動」『IDE 現代の高等教育』5月号 No. 540, pp. 10-16.
- 孫 媛 (2007) 「ビブリオメトリックスとは」『情報の科学と技術』第57巻8号, pp. 372-377.
- 田中 梓 (2013) 「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—」 日本学生支援機構ウェブマガジン『留学交流』3月号 Vol. 24, pp. 1-8.
- 田中 梓 (2014) 「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』9月号, pp. 68-71.
- 林 伸二 (2009) 「優秀な大学とは何か—新しい大学ランキング方式の模索」『青山経営論集』第43巻第4号, 3月.
- 藤井翔太 (2016) 「基礎解説1 世界大学ランキングの概要」, 石川真由美編『世界大学ランキン

- グと知の序列化：大学評価と国際競争を問う』京都大学学術出版会, pp. 346-354.
- 古林奈保子 (2014) 「引用情報に基づく研究の分析・評価」『情報の科学と技術』64巻 12号, pp. 520-526.
- 横田雅弘 (2012) 「学生交流の国際的動向」『IDE 現代の高等教育』5月号 No. 540, pp. 17-21.
- 横田雅弘・小林 明編 (2013) 『大学の国際化と日本人学生の国際志向性』学文社.
- 米澤彰純 (2012) 「グローバル化と世界大学ランキング」『IDE 現代の高等教育』5月号 No. 540, pp. 22-28.
- 綿貫健治 (2016) 『世界大学ランキングと日本の大学』学文社.
(その他資料)
- 九州大学 (2014) 「平成26年度 スーパーグローバル大学等事業『スーパーグローバル大学創成支援』構想調書【タイプA】」
- 広島大学 (2014) 「平成26年度 スーパーグローバル大学等事業『スーパーグローバル大学創成支援』構想調書【タイプA】」
- BRITISH COUNCIL 日本 (2014) 『高等教育におけるレピュテーション・マネジメント報告書』.
- 文部科学省 (2013) 『日本再興戦略 ―JAPAN is BACK― (抜粋)』科学技術・学術審議会 学術分科会 (第53回) 資料.
- 文部科学省 (2012) 「リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備」公募要領, 2月.
- BRITISH COUNCIL 日本 (2014) 「大学レピュテーション・マネジメント」
<https://www.britishcouncil.jp/programmes/higher-education/internationalisation/reputation-management>, 2016年11月5日閲覧.
- World 100 Reputation Network (unknown), <http://theworld100.com/>, 2016年11月5日閲覧.
- 大学 IR コンソーシアム (2012) 「大学 IR コンソーシアム Home」
<http://www.irnw.jp/index.html>, 2016年12月10日閲覧.
- エナゴ学術アカデミー (2015) 「「インパクト・ファクター」の基礎知識まとめ」
<https://www.enago.jp/academy/impact-factor/>, 2016年12月4日閲覧.
- 文部科学省 (2014) 「スーパーグローバル大学創成支援」http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/sekaitenkai/1360288.htm, 2016年11月23日閲覧.
- 文部科学省 (2010) 「平成22年版科学技術白書 解説 論文成果に見る我が国の状況」
http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa201001/detail/1296363.htm, 2016年11月23日閲覧.