

トップから現場まで組織的な 取組みで大学理念を発信



清成忠男

法政大学学事顧問(法政大学前理事長・総長)

大学は、教育機関としての社会的存在である。教育理念を外に発信する必要がある。情報として発信すれば、受信も可能になる。とりわけ、社会とのコミュニケーションが重要である。

のみならず、少子化の進展により、全入時代が到来している。大学にとっては、学生の確保がきわめて重要な課題になっている。それだけに、自らの存在意義を社会にアピールし、理解してもらう必要がある。広報・公聴活動の重要性が増しているのである。

1 広報・公聴活動は戦略を明確に打ち出す

新幹線の駅などで、大学の広告看板を見かけるようになった。雑誌などでも、大学の広告が目につく。ただ、何のために広告を出しているかが、必ずしも明確ではない。大学の意図が表に出ていないのである。また、有名スポーツ選手の名前を挙げ、その出身大学ですといったメッセージも見かける。志願者の確保を狙っているのかもしれない。効果はほとんど期待できない。

要は、広報の目的であり戦略である。広報活動は、情報の発信である。したがって、いかなる情報を発信するかが問題になる。広報活動の前提として、情報のコンテンツが明確でなければならない。

こうしたコンテンツは、すべて理念の表明(ミッション・

ステイトメント)に由来する。大学の理念や志を具体化し、社会に向けて発信するのである。社会とのコミュニケーションであるから、ワンウェイであってはならない。情報の受信も必要である。いわゆる公聴活動である。

さらにいえば、情報を発信するから、受信できるのである。大学から発信した情報が刺激的であれば、当然のことながらリアクションがある。こうして、双方向のコミュニケーションが成立する。有益な情報を得ることができるのである。

大学のトップは、自らの想いを社会に向けて語りかける必要がある。トップの顔が見えなければ、広報・公聴活動は成り立たない。どのような形式であれ、トップは社会に露出しなければならない。

もちろん、大学のメッセージは、社会に対してだけでなく、直接的なステイクホルダーにも向けなければならない。教職員、学生、その父母、卒業生などに大学の方針が理解され、受け入れられることが必要である。

ところで、広報・公聴活動は、大学全体に関するものと、入試など大学の活動の一部に限定されたものがある。最近では、学部等の設置が準則主義に基づいて容易に行われるようになったから、新事業に関する広報・公聴活動が重要性を増している。また、志願者確保のうえで、入試広報がきわめて重要になっている。

なお、広報活動の一環として注目すべきは、パブリシティーの活用である。この場合、重要なことは、価値の

ある情報の創造である。いいかえれば、ニュース・バリューのある情報の創造である。これは、マスコミ等がわざわざ取材してくれるので、コストがかからないという利点がある。大学の本来の機能である教育・研究について、独自で、優れた試みを社会に問ううえで、パブリシティーの効用は大きい。奇をてらうのではなく、大学の知的活動を世に問うのである。

いずれにしても、大学の広報・公聴活動に関する課題は多岐にわたる。その重要性にもかかわらず、必ずしも的確に扱われていないのが現実である。本格的な取組みが望まれる。とりわけ、広報活動の手段として、最近ではインターネットが決定的に重要になっている。

2 インターネットは幅広い情報公開が可能

・どんな情報を公開すべきか

インターネットは、情報発信の手段としてきわめて有効である。国境を越えて誰でも容易にアクセスできる。それだけに、さまざまな目的で利用可能である。大学側からの主張だけでなく、説明責任を果たすうえでも利用価値が大きい。情報操作には限界があるから、インターネットは広報活動の手段として信頼される。

実際、内外の大学を調査するにあたって、大学の全体像を短期間でとらえるうえで、インターネットは便利な手段である。外国の一流大学のホームページは、例外なく充実している。とりわけ、私立のエリート大学の情報発信は見事である。定形はないが、共通して見られる形式を整理しておこう。

まず、「ミッション・ステイトメント」が重視されている。その内容を例示すると、次の通りである。

- ①大学設置の動機、建学の精神を明確に示す。
- ②どのようなタイプの大学を目指しているか、教育型大学か、研究型大学か、どのような学問分野に原点を置くか。
- ③大学の使命は何か、ビジョンを明らかにする。どのような人材を育成するか。大学の責任は何か。
- ④他の大学と異なる明確な特徴は何か。競争力はあるか。
- ⑤以上のような目標は、どの程度まで達成されているか。

次が、学長のメッセージである。大学全体の現況、その評価、課題、そして自らの抱負、将来展望等々を簡潔に述べる。大学にとって困難な時代を切り抜けるリーダーの意志と実行力は、社会の注目するところである。

教育・研究の概要の説明がこれに続く。学部、学科や教育の特徴の的確な紹介が、大学教育の質を判断するうえできわめて重要である。教育理念がどのように具体化されているかが重要な論点になる。

さらに、大学全体の意志決定の仕組み、組織、ガバナンスのあり方なども、最近では社会の強い関心事になっている。のみならず、重要なのは、客観的な数値の公開である。とりわけ、入試関連及び財務内容についてのデータの公開である。志願者数、合格者数、入学者数、定員充足率などは、受験生の最重要関心事である。それだけに、こうしたデータの公開は一般化している。公開しなければ、かえって悪しき風評が拡大する。要は、事態の改善の意志と努力を学内外に明確に示すことである。

同様の趣旨で、財務データの公開も不可欠である。学校法人においても、財務情報の公開は私立学校法で義務づけられている。わかり易く公開することが、公共性を有する教育機関の誠実な態度であるといえよう。公共性を有しているから、経営陣としての運営責任を問われるのである。

したがって、大学の改革状況について社会が強い関心をもつのは当然である。教学改革のみならず、法人経営の改善にも関心が寄せられている。こうした要請に広報・公聴活動がどのように対応するかを明確に意識しておかなければならない。

少なくとも、改革の方向、取組みの姿勢、改革のための組織、成果などについて学外に情報を発信しておく必要がある。今後の改革の課題についても、可能な限り明らかにしておくことが望ましい。

・インターネット特有の問題

以上、広報・公聴活動におけるインターネット活用の重要性について述べたが、当然インターネットにも限界がある。言語等に形式化できない暗黙知が存在するからである。教育力や研究力の評価の分野においては、暗黙知に依存するところが大きい。主要な教員と志願者が直接に対話できる機会を設けることが有効である。フェイ

ス・トゥー・フェイスで大学の雰囲気や想いを伝えることが重要なのである。ヴァーチャルな教育は有効な手段だとしても、大学は良好な師弟関係や友人関係を構築するリアルな存在なのである。

3 入試に特化した広報活動が重要に

・学部教育などの教育理念を示す

全入時代への移行によって、志願者の安定的な確保は容易ではない。志願者を引きつけるうえで、大学全体に関わる一般的な広報活動の他に、入試に特化した広報活動が重要性を増している。

入試広報においては、活動の内容は基本的には学部が単位になる。学部のコンセプトを明快に説明し、理解を受けることが重要になる。とりわけ、併願校の類似学部との差別化は不可欠である。

ただ、広報活動の手法は多様である。従来型のハードコピーは依然として重要ではあるが、インターネットによる情報発信の利用価値が増している。最近では、映像やイベントも高度化している。要は、的確な組み合わせである。

さて、従来にも増して配慮すべきは、学部教育の内容の説明である。入学してから4年間に学生にどのように付加価値をつけるのか。卒業してからどのような職業につくのか、大学側は、学生の将来を見通して、キャリア形成を念頭におきつつ、必要な学問を身につけさせる。もちろん、具体的な職業教育というよりは、一定の分野において基礎的な学力を身につけさせることが重要なのである。勤労観や職業観の涵養という視点から教育を進めるのである。単なる履修モデルの提示にとどまらず、基本的な教育理念を示しておかなければならない。

・学生スタッフを活用する

ところで、問題は、入試広報が依って立つ視点である。大学側、すなわち、大学法人与教授会の側からの観点がきわめて重要なことはいままでもない。ただ、すでに入学している学生の視点にも着目する必要がある。入試広報に学生をスタッフとして活用することがきわめて有効なのである。本来は教職員が行う広報活動の一部を学

生が担うのであるから、学内インターンシップであるといえよう。

例えば、オープン・キャンパスにおいて、学生スタッフを活用する。志願者と同じ世代でやや年長の学生の視点に立った大学紹介を行う。学習する立場から、大学の長所を含めて評価を行うことになる。学生は参加を通じて、達成経験をくり返す。コミュニケーションのノウハウが蓄積されるから、学生は自ら企画するようになる。例えば、ビデオで学長の映像を作成する。学長に学生の立場から質問を浴びせる。専門業者とは異なった視点から、魅力のある映像が作成される。仕事を通じた教育効果は大きく、学生達は企画について自信をもつようになる。双方向のコミュニケーションを通じて、プレゼンテーション能力が向上するからである。こうしたスキルは就職試験の際に役に立つ。

のみならず、学生スタッフは、教学改革についても提案するようになる。学生の内部で学生スタッフの意義が理解されるから、スタッフの数は自ずと増えてくる。もちろん、学生スタッフの活動について、大学法人は予算措置を講ずる必要がある。

・教職員自ら高校へ

なお、最近では、もう一步踏み込んだ入試広報が試みられている。教職員がもう一步志願者に近づく工夫がなされるようになってきている。教職員が高校に出向き、シンポジウムや模擬授業を行う。高校生に直に接するから、大学教員による動機づけも可能になる。高校教員の理解も得られる。こうした手法は新たに設置した学部の入試広報においてかなり有効である。シンポジウムや出前講義などを組み合わせることにより、効果の向上が期待できる。双方向のコミュニケーションを通じて、教育内容等の改善が可能になる。

4 専門人材の育成と組織的な取組み

・トップから現場へ役割別に布陣

大学の業務のなかで遅れている分野が、広報・公聴活動である。わが国の大学は、長い間学生を選ぶ立場にあった。それが、今や学生によって大学が選ばれるという

状況になり、本格的に広報・公聴活動を展開しなければならなくなっている。今や専門人材の育成と組織的な取組み体制の整備が不可避になっている。

さて、広報・公聴活動に関わる専門人材といっても、多様・多層にわたっている。トップから現場に至るまで、役割も異なっている。教員と職員の違いもある。また、外部の専門家に依存せざるをえない部分はあるが、可能な限り内部で手がける必要がある。それによって、内部にノウハウが蓄積されるのである。業務の質も確保できる。独自の展開が可能になる。

トップは、広報・公聴活動の意義を十分に理解しておく必要がある。広報活動のあり方が大学の品質を反映し、トップの品格をも表現する。トップが、自ら情報発信を行わなければならない場合も少なくない。トップは外部に対して、コミュニケーターの役割を果たす必要がある。大学のミッションを、いわば「布教」する役割を担うのである。

また、広報活動の責任者には、プロデューサーとしての役割が求められる。活動の全体を構想し、プロジェクトの企画にあたる。全体を組織し、調整する役割をも有する。職員出身の場合には、教学に十分に通じていなければならない。

さらに、現場を管理する専門家が必要になる。手法に応じて臨機応変に活動する組織力が要求される。現場の職員には、志願者や学生スタッフのサポートに適したタイプをあてる必要がある。

なお、広報・公聴活動には、教員の参加が随所に求められる。教員にも、広報・公聴活動の意義を理解しておく必要がある。

ところで、広報・公聴活動を担う組織であるが、法人組織の一部として重視する必要がある。教学事項や入試と密接な関係をもつ柔軟な組織であることが望ましい。教員が管理職として参加することもあり得る。また、広報・公聴担当組織は、その性格上外に開かれた組織である。したがって、外部の諸機関と日常的に良好な関係を構築しておく必要がある。とりわけ、受験産業やマスコミとの間には、双方向のコミュニケーションをはかり、円滑な関係を維持しておくことが望ましい。

・マイナス情報も誠実に公開

最後に、指摘しておかなければならないのは、マイナス情報の公開である。最近では、どの大学においても、突発的な不祥事件が発生しうる状況にある。発生を事前に防ぐ努力が必要であることは当然であるが、問題は組織としての事後処理である。大学の管理責任が問われる場合には、速やかに公開し説明責任を果たす必要がある。謝罪も当然である。ただ、大学に管理責任があるかどうかの判断にあたっては、微妙な場合がある。予め判断基準を用意しておき、速やかに判断する必要がある。大学に管理責任が無い場合であっても、事情を的確に説明しておくことが望ましい。

いずれにしても、理由なくマイナス情報を公開しないというのは、大学のとるべき態度ではない。大学が公共性を主張するならば、情報公開について誠実でなければならない。

5 大学改革のプロセスを発信

組織における広報・公聴活動は、奥行きが深い。現代社会の変化が、そうさせているといえよう。広報・公聴活動は情報の受発信に関わる活動であり、組織や個人のコミュニケーション能力に依存している。それだけに、活動にあたっては、信頼性や透明性に配慮しなければならない。小手先の対応ではなく、本格的に取り組まなければならない。

したがって、外部の専門企業に依存し、多額の資金を投入すれば効果が上がるというわけではない。要は、大学が教育・研究の質的向上に努力するとともに、常に改革に取り組み、進化を続けなければならない。そうした過程を情報として発信することが広報活動の使命なのである。