

## 大学のマーケティング ⑧

リスクマネジメントと  
イメージ戦略

大坪 檀 静岡産業大学学長

## 大学におけるリスクマネジメント

大学も生き物であり、いつも動いている。そして大学を動かしているのはほかでもない、人である。多数・多様な学生、教員、職員そして父兄、卒業生、行政機関、地域社会、就職先、金融機関、各種取引先の人々が関係して大学は動いている。大学全体がスムーズに毎日動いているのは、これらの人々が問題を起さず行動しているからだ。人間が介在している限り、突然予期せざる問題や事件が引き起こされることがある。それが、大学にどのような影響を与えるのか、にわかに判断するのは難しいが、その判断、取扱い、処理を誤ると、大学の運営に大きな影響を与え、下手をすると組織の存在も危うくなる。この組織の存在を危うくするもの(リスク)を回避するにはどうしたらよいか。

リスクは多種、多様、多岐にわたり、潜在的なもの、短期・長期的に内在するものから、回避できるものまでできないものなど様々だ。たとえば大学の受験者減少は長期的かつ潜在的リスクである。また資金運用状況は組織の潜在的なリスクを判断する手掛かりともなる。人材不足、後継者問題も同様である。組織は常に様々なリスクに直面しており、経営者はこのリスクを最小限にすべく、仕組み作りやその運営に心掛けねばならない。これをリスクマネジメントと呼ぶ向きも多い。

どのようなリスクが大学に内在するか。近時、マスコミを賑わした問題をベースに、大学に潜在する事件、問

題を想定し、自己点検してみるとぞっとする。大学敷地内での人身事故、物的事故、火災、盗難、金銭的不当処理、怪我、死亡事故、コンピューター事故、セクハラ、いじめ、個人情報流出、知的財産権侵害、偽装、教職員や学生の不正行為等々。リスクとはもともと保険用語で、保険はリスクを回避する重要な手段でもある。どのようなリスクが大学に存在し、どうすれば回避できるのか、関係先の保険会社に相談するのも一つの手である。

静岡産業大学は静岡県にあることで、何時直面してもおかしくないリスクを抱えている。それは東海大地震。学生は東海大地震でどのような被害を受けるのだろうか。教職員はどうか。大学の施設が崩壊したらどうなるか。授業は続けられるのか。このリスク対策の基本は発生時の対応策、施設設備の耐震化、避難訓練、準備等だが、発生時には臨機応変なリスク対策、行動が求められよう。

## マスコミ対応

このリスクマネジメントで最も即時的に求められるのがいわゆるマスコミ対応(広報活動)である。リスクが発生すると恐ろしいほどの数のTVカメラ、取材記者が突如として大学にやってくる。この時の大学のマスコミ対応のまずさが、事態の悪化に拍車をかけ、時には大学を破綻に追い込む。東北の某大学では大量の留学生がアルバイトに精を出し、授業に出席せず、糾弾されるという事件が発生した。日頃の大学運営にこのような問題を発生させる原因があったのは勿論だが、事件発生時のその

大学の広報活動は事態を一層悪化させたという。食品偽装事件での企業のマスコミ対応(広報活動)を思い出していただきたい。マスコミ対応の悪さが事態を悪化させ会社を破綻に追い込むことになったケースは多い。

ではどうしたら良いのか。事件の性質にもよるが、こちらから積極的にマスコミにリスクの発生を公表し、事実とその対応策や、場合によってはマスコミを通じた謝罪を速やかに行うことが肝要である。マスコミから問い合わせがあってから対応するより、こちらからできるだけ早くマスコミに発表するという明快な方針、姿勢が、成功するリスク管理の要諦である。事件の発生に伴い、速やかにマスコミに対応する広報責任者を日頃から明確にしておくこと、誰もが広報責任者と連絡を取り得る態勢を整えておくこと、トップマネジメントがマスコミに即刻対応し得る準備をしておくこと、代行者がマスコミと対応せざるを得ない場合にはその理由を明示することなど、細かい対応についてマニュアルを策定しておく、平時に一度、専門家の助言を受け、研修しておくことを勧めたい。

マスコミ対応の基本は、スピード、事実の説明、率直な謝罪、対応策の説明など、積極的な開示をベースとすることである。断言した説明、批判、責任転換のような表現、曖昧で誤解を招きやすい表現は避けることである。

また、日立製作所の古川一夫社長は“記者対応の十戒”(経済広報2008・4月号)の中で経験談を述べておられる。以下は、参考になる指摘を幾つか筆者の視点で要約、紹介したものだ。

- ①本質を捉えた正確な対応が不可欠
  - ②どこかのメディアに偏った情報提供をすると、他のメディアを敵に回す可能性がある
  - ③記者の話を充分確認し、守秘義務上言っていないことを勘案しながら対応すること
  - ④曖昧な表現でしか対応ができないことがある。曖昧さは自由な解釈を許し、意図に反した記事を書かれることが多い
  - ⑤重要事項に関し、社内の誰に聞いても、答えは一つになっていること
  - ⑥過度な謝罪は、結果として誠意を欠くことになる
- 良好なマスコミ関係を醸成、維持し、マスコミ対応をスムーズに展開するうえで随時助言してくれるマスコミ関

係者や広報コンサルタントとの関係を日頃から作っておくことが賢明である。大学によっては教授陣の中にそのような人材を見出すこともできる。

## 良いイメージ戦略とは

大学がマスコミ対応に神経質になるのは、マスコミのネガティブな報道で、大学のイメージを損なうことを恐れるからである。広報活動に多くの組織が日頃精を出すのは良好なイメージを醸成するためでもある。イメージの悪化が組織の破綻を招く事実は、多くのケースがそれを物語っている。このイメージは情報を受けた人が抱く抽象的な姿(実像vs虚像)であり、人によってその抱き方は様々だ。人はしばしばイメージによって判断し、行動するので、情報発信側としては好意的なイメージが抱かれることを願う。良いイメージを持って貰えれば、よい関係を維持でき、支援、支持を得やすくなる。広報活動のみならず広告活動を含む組織の全てのコミュニケーション活動は良好なイメージを構築、醸成することに大きな目的がある。

良いイメージを構築、醸成するにはどうしたらよいか。その決め手の一つは情報発信者が構築、醸成したい良好なイメージを自ら明確に描くことから始まる。それは個人がどう思われたいかということと通ずる。活動的であるとか、知的であると思われたい人は、そのような格好をし、行動をし、話し方をする。企業が先端的であるとか、堅実的であるとか、社会貢献的であるとか、環境に優しい企業であると思われたいなら、そのように思われる、つまりイメージされるようにコミュニケーション活動、広報・宣伝活動をしなければならない。

どのようなイメージを抱いてもらいたいかを定めるのはトップマネジメントの基本的な役割の一つである。トップマネジメントは発展戦略の一つとしてこのイメージ戦略を設定する必要がある。この戦略を実現するため組織を上げて広報・宣伝活動を統合して展開することになる。このイメージ戦略の策定に不可欠なのは、明確な組織の理念、ミッション、それを達成するための発展戦略である。イメージ戦略はこの理念・ミッション、発展戦略の達成上、重要な役割を担うもので、イメージ戦略は理念・ミッショ

ンを反映するものでなければならない。

どのようなイメージ戦略を策定するか、それは大学により異なる。また環境条件、時代、置かれた立場によっても異なり、それらはさらに変化する。それぞれの大学は独自に具体的なイメージ戦略を構築する必要があるが、これはその大学の特色を作ることにもなる。静岡産業大学は新しく魅力的で学びたい大学であるとされたいと望んでいるが、まだ明確なイメージの構築、戦略が策定されていない。しかし、コミュニケーション活動にあたっては常に次のような大学であるとイメージされるように心掛けている。

- ①静岡県民のため、静岡産業界のために存在する大学である
- ②先端的な、時代の先取をする新型の教育を行っている
- ③ダイナミックに動いている挑戦的な大学である
- ④偏差値で測定できない個々人の能力を発見し磨き上げる教育(大化け教育)を行っている
- ⑤産業界と一緒にあって人材を育成している大学である
- ⑥財政的に健全であり、堅実でレベルの高い大学である
- ⑦国際的な大学である

静岡産業大学ではこのような点に留意してコミュニケーション活動を行っているが、これらの全ての点を一度に成就しようとするればイメージの拡散が起こり、意図したイメージを醸成することは困難と考え、現在は偏差値では測定できない個人の能力を発見し磨き上げる大学であること(大化け教育)を前面に出して、コミュニケーション活動を展開している。

### イメージ調査の重要性

残念ながらこのような取組み、努力にもかかわらず、情報の受け手が抱くイメージは様々で、しばしば予期せぬイメージを抱かれることがある。このため、発信側はどのようなイメージが抱かれているか常にイメージ調査を行い、意図したイメージと実態との乖離を埋める努力が必要になる。多くの先進的な企業は自社のイメージ調査を定期的あるいは随時実施し、自社や自社製品のイメージの実態調査を色々な角度から行っている。

このイメージ調査の結果をベースに、意図したイメージが醸成・維持されるように、コミュニケーション活動を修正するのが一般であるが、このイメージ調査は様々なことに利用することもできる。イメージ調査の結果、予期せぬ意外な点を受信者が評価し、その企業をサポートしていることを発見することがよくある。たとえば、静岡産業大学の場合、ある調査の過程で、かなり多くの受験者が、留学生の多いことを、国際社会に接する機会の多いキャンパスであり、それを魅力と感じていることが判明した。大学側は留学生の多いキャンパスは日本人学生で定員を充足できず、少子化対策に留学生を入学させていると思われると思いついたが、以降は調査で判明したイメージの実態を受験者募集の訴求に利用している。定期的に自分の大学のイメージの実態を受験者、教育界、経済界、同窓生、保護者、地域社会など関係する社会、訴求ターゲットをベースに調査し、大学の発展戦略に有用なイメージの再構築、醸成を図ることが重要であると考えている。

抱かれているイメージと実態が乖離しすぎていて、実態の裏打ちがない場合どのようなことが起こるか。簡単に言えば、虚偽ととられ失望を生み、サポートを失うことになり、時に破綻に瀕することにもなる。老舗赤福の偽装事件は長年築き上げてきた安心・安全の高い企業であるイメージを凋落させてしまった。賞味期限の表示が実態の裏打ちのないものであったからである。イメージの構築、その維持にはそのイメージの裏付けになる実態の維持に常に心掛ける必要がある。イメージ構築にコミュニケーション活動を展開する場合には、構築、助成しようとするイメージの裏付けとなる実態が備わっているか、注意深く確認しておく必要がある。

### 口コミとイメージの関係

口コミによる情報伝達はイメージの構築、醸成と非常に関係がある。最近コミュニケーションの分野では口コミによるコミュニケーションが非常に注目されるようになってきている。口コミが注目されるようになった原因の一つはサービス産業の台頭である。歯科や理髪

店などでは、サービスを購入する場合、その実態を確信するにはそのサービスに直接経験してみることであると一般に受け止められており、経験者の評判を耳にしてから、そのサービスを受けるかどうか決定することが多い。教育も一つのサービスであり、その教育を受けた人の経験、評価が口コミで伝達され、それによって教育の良し悪し、魅力に関するイメージが醸成されることになる。大学のコミュニケーション活動ではこの点に注目する必要がある。学生や卒業生、父兄、教職員、地域社会、取引関係、就職先、同窓会、来客は、口コミで大学の評判であるイメージを作る。

静岡産業大学は中国福建省の首都にある福州第1中学(福建省の進学校トップの座にある高校)から毎年10名ほどの留学生を受け入れているが、この留学生が本学を卒業すると日本の大学院に進学し、資生堂や富士ゼロックスなど中国で人気の高い企業に就職している。福建省内では、それが口コミとなって本学の評判を作り、このたびアモイ大学と本学との連携(毎年特定数の留学生を本学の3年次に編入させるプログラム)をもたらすこととなった。アモイ大学は学生数45000人で中国国家重点大学に入るほどの大学であるのに対し、静岡産業大学は学生数2200人余の小規模地方私大である。この提携は鯨としらすの結びつきのようなものと評する人もいる。本学はアモイでは何も広報活動を展開しておらず、まさに口コミによる結果と思われるが、今後受け入れたアモイ大学からの留学生が卒業し大学院に進み、日本企業に就職するという期待に応える結果を生まないと、ネガティブな評判を生み、予期せぬ結果を将来生みかねない。

口コミが注視されているもう一つの要因は、ブログを中心とするソーシャルネットワークの出現である。携帯電話の普及により、容易に自分の体験、評価、印象を表明、伝達、交換が可能になったことにある。ブログに書き込まれる口コミ情報は信頼度が低いとされているが、書き込まれたものには信頼度の高いものであることを印象づけるものもあり、それらが一人歩きしてイメージを構築、醸成していくことがよくあるので、コミュニケーション担当者はブログを監視する必要がある。“悪事千里をゆく”とは人口に膾炙した諺だが、これ

は口コミのスピードにも当てはまる。企業の中にはブログの書き込みを常時監視しているところがあり、悪い評判が醸成されないように色々対応を図っているようだが、大学もこのような書き込みを監視し何らかの対応を図る必要がある。

口コミ対策の基本は悪い評判が立たないようにする日頃の努力と、何か事件が起きた時には積極的な情報公開をスピーディに行うことにある。口コミ情報の重要性を認識し、オピニオンリーダーやマスコミ関係者、地域社会のリーダー、専門家集団に人的な説明会、懇談会、パーティーなどを通じ組織のリーダーの考え方、実情を積極的に披瀝、説明する企業が増加している。大学の場合も同じようなアプローチを工夫し、努力をする必要がある。大学のトップの重要な役割の一つが広報であると言われるのはこのようなこととも関係している。

### 統合的なコミュニケーション活動

大学が構築、醸成を目指すイメージは大学のあり方を反映し、実態として裏付けされている必要がある。イメージ戦略は大学の存在目的、あり方を確立する行動と表裏一体化していることが重要であり、そのためには何回も強調しているが、明快な大学の理念、ミッション、発展戦略の存在が不可欠である。このような立場で行うコミュニケーション活動を、統合的なコミュニケーション活動と呼んでいる。広告、広報、口コミ、ロゴマーク、建築物、デザイン、イベント、服装、文房具などイメージの構築、醸成と関係あるものを広く統一した理念、方針、計画の下に、表現し、直接・間接的に訴求活動を展開しようとする動きが高まっている。このような活動の一つがCI、大学の場合ではUI(ユニバーシティ・アイデンティティ)と呼ばれるもので、ブランド戦略と呼ぶ人もいる。今回はこのUI、ブランド戦略に関する解説も試みたい。