

4. 大学広報における Web サイトの戦略的構築と差別化

運営委員 跡部 誠（武庫川女子大学）
東川 昌之（立正大学）
正木 卓（同志社大学）

1. 分科会のねらい

今、大学の広報活動における喫緊の課題は、各大学のアイデンティティ、特色を發揮して他大学との差別化を図ることにある。一方で、それは教育・研究内容、財務状況、第三者評価、社会貢献のあり方など多岐にわたる情報開示を含めながら、同時に実施しなければならない難しさがある。そのためには、社会、企業、官界、受験生等の多様なステークホルダーに対して「大学の強みをいかに伝えるか」に力点を置いた効果的な戦略的広報活動を展開する必要がある、その最も効果的なツールとして、大学 Web サイトが大きく注目されている。特に近年は、これまでのような大学側からの一方的な情報発信ではなく、送り手と受け手のインタラクティブな意思の交換や個々の視聴者の潜在的な要望までも敏感に察知し、それに基づき大学をさらに深く知ってもらうための誘導の仕組作りなど、多彩な取り組みが進められている。

本分科会では、大学 Web 広報の現状・課題について、ステークホルダーに訴求する大学情報の収集と精選、インタラクティブ性、コンテンツ・品質管理のあり方等について分析し、問題解決のための課題の確認、新しい提案の発掘とその可能性についての討議を通じて、今後の戦略的な大学 Web 広報のあり方を模索する。

2. 討議テーマ

- ・ 戦略的広報のために求められる Web サイトの構築・運用における課題
- ・ 情報発信のための推進組織体制とワークフローの改善
- ・ Web サイトを通じた大学情報のオープン化

3. 討議の概要

(1) 全体的な流れ

本分科会の参加にあたり、事前研修として3つの討議テーマに関する自大学の現状と課題、今後の計画や提案に関しての事前レポートを参加者に課した。

そのレポートでは情報発信の推進体制としての委員会制の制度疲労、多言語化の取り組み、携帯サイトによる情報発信が喫緊の課題になっている記載が多く見受けられた。これらの事前レポートは参加者の課題意識を喚起し、後述する分科会の討議の基礎として有効に活用された。

1日目は、運営委員より研修趣旨、達成目標等の説明の後、参加者から簡単な自己紹介（Web 表示含む）を行った。特に、研修趣旨説明では各討議テーマの中心キーワードについて以下の定義を行い本分科会における意識合わせを行った。

- ・ 戦略的な大学 Web サイト：
大学が掲げる目的を達成するために段階的かつ継続的に変化あるいは充実していく大学情報が集約されたもの
- ・ ワークフロー：
プロジェクト参加者の役割分担を明確にし、作業の流れを「目に見えるように」したもの

- 大学情報:

大学の教育・研究に関する情報、入試・教学・就職・財務に関する事務情報に加え、メディアに取り上げられる社会性のある大学の情報

2日目は、午前中に中央大学、神奈川大学及び大阪学院大学からのミニ事例発表と運営委員の同志社大学の正木氏より、「戦略的広報とその実現に向けてー大学広報のトレンドと果たすべき任務ー」と題して講演を行なった。午後からは、A・Bの2グループに分かれ、3つの討議テーマごとに活発な討議が行われた。なお、グループ分けは別紙(資料1)のとおり

3日目は、討議テーマごとに前日の討議の振り返り・まとめを行い、最後に両グループから討議結果を相互に発表後、相互評価を行い、研修成果をさらに高めることができた。

(2) ミニ事例紹介等

① 中央大学：吉原 瑞穂氏・・・資料2

中央大学の Web サイトは日本語、英語、中国語、韓国語のページを保有している。

日本語ページは2005年9月にリニューアルし、入学企画課が管理運営を行っている。また、「中央大学情報発信ガイドライン」を設け、情報発信の基本方針から具体的なルールまで学内周知が完了している。一例としては、在学生・教職員向けのポータルサイトを別途構築し、Web サイトは学外向けの情報発信に限定するポリシーでの運用や構成デザインはトップページを第1階層とし、第2階層は拡大トップページとして、部課室別、訪問者別トップページを用意し、新着ニュース・イベント情報を発信している。

他方、中央大学は留学生534名(全学生の2%)を受け入れているが、外国語ページの運用は、韓国語ページが2006年4月開設(入学企画課が管理運営。内容は国際交流センターで作成)、英語ページはネイティブの教員、中国語ページは中国からの研究員の方の協力を得て、国際交流センターで運用している。

この取組は日本語を含む3言語以上の取り組みであることから文部科学省の経常費補助金の補助も受けている。

今後の課題としては、学内における情報発信の温度差の解消、古い情報に対するチェック体制の整備、大学ガイドをはじめとする多種多様の広報媒体の中での Web サイトの位置づけの明確化、限られた人材で運営している外国語ページの全面リニューアルや渡日前入試の広報についても取り組みたいとの説明があった。

② 神奈川大学：高橋 岳史氏・・・資料3

神奈川大学の Web サイトは2008年5月にリニューアルされた。特徴としては、一部CMSを導入し、サイトの更新負荷の軽減、ケータイサイトへの自動記事配信を実現している。必要に応じて外部制作委託も積極的に実施している。また、関連コンテンツも充実させ、トップページからリンクできる。

課題としては、先進的に取り組んでいるケータイサイトのコンテンツ拡充、アクセスログ等の分析によるサイト改善や入試広報と大学広報の連携不足の解消、学生自身による情報発信と大学との関係のあり方の検討、授業アンケート結果等の大学の自己点検評価に関する情報開示への取り組みがあげられるが、一方で、トレンドの Web サービスは必ずしも大学にとって必要なサービスとは限らない。教育・研究機関としての倫理性・公共性を保持しながらの情報発

信のあり方を検討したいとの説明があった。

③ 大阪学院大学：前野 晃久氏・野間 知弘氏

大阪学院大学の Web サイト制作・運用のコンセプトは、まず、在学生に見てもらえるページを目指している。その在学生が在学中にあるいは卒業してから口コミで本学の良さを外部に伝えてもらい、大学 Web ページにアクセスしてもらうことを原点に大学広報に取り組んでいる。

Web ページコンテンツは、授業関連の連絡が中心の「学生向けのページ」、大シラバスの入稿などの「教員向けのページ」、在学生および広く一般に情報開示する「公式ホームページ」の3本柱を基本に運営を行っている。

紹介したい特徴としては、ユニバーシティクラブ（大学を代表するクラブとして指定した強化クラブ）の試合結果の速報をより早く自校の結果を Web サイトで伝えているが、これは好評を得ている。

今後としては、サイトのリニューアル（平成 15 年 5 月）から時間がたち、いわゆる増築が重なりメインターゲットが求める情報がすぐに探せないこと、他大学に比べ情報公開やケータイサイト、入試専用のサイトへの取り組みがやや遅れていること、情報の更新を一元化しているため、休祝日はさむと情報更新に時間がかかることが課題となっているので、これらの課題に取り組みたいとの説明があった。

④ 講演「戦略的広報とその実現に向けてー大学広報のトレンドと果たすべき任務ー」

同志社大学 正木 卓氏・・・・・・資料 4

「戦略」という語は軍事用語から由来し、「敵国家の心臓部、産業の中心部を破壊し、戦争遂行能力と継戦意思を失墜させる」という意味で、正木氏はこれを「心臓を一刺し」と表現している。

一方、経営環境の激変に直面している現在の「企業」戦略は

- ・ 持続的競争優位を達成するためのポジショニングの構築
- ・ 企業を取り巻く環境との関わりについて、企業を成功に導くために何をどのように行うかを示し企業に関与する人たちの指針となり得るもの
- ・ 市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図

等で構成されている。

次に、戦略を実現する戦術の一つとしてマーケティングがあげられる。マーケティングは、顧客に関する綿密な調査と分析による把握という前提活動とそれにもとづく行動（アクション）からなる。特に、顧客の特性の把握は、その環境（地域、産業、収入レベル他）や文化（知的資産の分布）まで分析する必要がある、その結果から得られる多様な特性から目標を抽出し、それにフィットする企業（自組織）の強みを付加し、訴求していくことが重要である。このマーケティング活動の成否は、顧客にアクティブな「マインド」を形成させ、確立させることにかかっている。マーケティングとはこのように見出したマーケットへの「心臓への一刺し」を可能とするためのブランディングであり、差別化であると言える。

顧客にアクティブな「マインド」を形成するとは、「使いたい、利用したい、仲間に入りたい」と能動的に感じてもらうことであり、このような感動（喜び）の創造は、まさにブランドの真髄といえる。この「仲間に入りたい」という気持ちは、傍観する顧客の立場から自

組織の構成員に転換する「内部化（取り込み）」、さらには、顧客に新たな購入意思をもってもらうことにつながっていく。

この仕掛けこそが新しい形のマーケティングと言えるのではないだろうか。Web 広報は IT 技術の進化とともに、コンセプトも変化してきている。つまり、総花的な情報提供からコンテンツの整理・集約・特化が行われたが、これらは供給者の論理で実施されてきたものといえる。最近では、顧客の能動性を喚起し、主体的な参加意思を実現しつつある CGM（Consumer Generated Media）の出現が今後の広報のあり方を予見し、かつ、上述の新しいマーケティングの形を裏付けている。

以上、企業をモデルとして「戦略」「戦術」「マーケティング」「Web 広報の進化」について述べてきたが、大学もまた企業と同様に環境変化に直面し、企業と同様の活動が必要であることは言うまでもない。

ここからは大学広報の特性について、すなわち、ステークホルダーは外部のみならず内部にも存在することを申し上げたい。

例えば、「組織は戦略に従う」という定義は大学において通用するか？そもそも大学に統合された戦略はあるか？それは共有され可視化されているか？答えは NO である。

大学は異なった関心、専門性を持つ集団（ネットワーク組織）で命令、権限だけで統制できない組織であり、意思決定も法人、教学の二元性に加え、社会アクター（NGO、企業、行政）の関与等があり、極めて複雑で独自のものであることが言える。大学組織の特性は企業と異なるのであり、大学のステークホルダーは外部のステークホルダー（父母、卒業生、企業、地域、行政 他）に加え、**学生・教員という構成員もステークホルダーに含まれると考えるべきなのである**。つまり、大学の広報活動は内部と外部をつなぐ「通底」が必要なのである。これを踏まえ、内部ステークホルダーごとへの戦略、戦術を確立し、逆に、その特性を活用するためにインセンティブと学部間、組織間、専門性間に競争関係の仕組みを導入することや、外部ステークホルダーと広報部門の連携により、内部の各組織単位の存在意義を訴求させるという「圧力」も効果的に作用する。

戦略の方向性の指針化、可視化も、大括りの指針を明示し、構成員の解釈の多義性を許容・評価する。この双方の取り組みが大学活性化においては戦略的な大学広報の第一歩であり、これにとどまることなく、さらに、次の広報の任務としては、内部の構成員の「戦略」の意識化、のロードマップの可視化、共有化を進め、それを学内と外部に、国内だけでなく国外に向けても発信することである。との提言があった。

（3）討議内容

① グループの討議内容

ミニ事例紹介、正木氏の講演を受け、グループ討議では、以下のテーマごとに 活発な討議が行われた。それらをグループごとに要約する。

・ 戦略的広報のために求められる Web サイトの構築・運用における課題

Aグループ:資料A-1

まず、各大学の Web サイトの現状と運用における課題について報告し合った結果、主に人的側面と技術的側面から以下の点が挙げられた。

人的側面としては、大学としての将来ビジョンとブランディング戦略は存在するはずであるが不明確であるため、その周知と情報共有が学内構成員（教員と職員）にとってわかりやすいものとなっておらず、学内コンセンサスが取れていない。技術的側面としては、CMSの未導入、デザインや表現が不統一、ガイドラインの未整備、対象とするステークホルダーが絞り込めていない。との意見が出された。

上記の課題の解決策として、学内の調整、技術的な改善策とその裏付けとなる指標を検討し、次のとおりまとめた。

学内調整としては、Webサイトの特性について教職員への理解や認識を上げる。併行して、大学の基本的な方針を学内で共有し、Webサイトについてのガイドラインの作成し、サイト責任者へ情報の集約とコンテンツの優先順位の規準の明確化をはかる。

技術的な改善策としては、Webサイトの情報の更新頻度を上げるCMS導入やデザインの統一化、双方向コミュニケーション、参加型、帰属意識改革、エンターティメント性の向上をはかる。これらの改善策を裏付け、発展させる指標として、アクセスログの活用(コンテンツ診断、ニーズの可視化、動向把握など)やコンサルタント会社への診断依頼を実施する等の改善案があげられた討議であった。

Bグループ:資料B-1

まず、大学のもつ訴求コンテンツやターゲットの列挙から取り掛かり、仮想ターゲットを受験生の保護者とし、この仮想ターゲットに大学が期待する行動を大学への資料請求と仮定して、仮想モデルの前提条件を整理した。

次に、大学の入口、中身、出口という観点からの遡及コンテンツの整理や重要コンテンツの精選等の仮想モデルをブラッシュアップする作業や、他大学と自大学のWebサイトとの比較を実施し、差がある部分は「強調」を、差がない部分は「見せ方」の工夫が他大学との差別化に必要であるとの意見も交わされた。見せ方の工夫の一例としては、保護者の関心のある費用について、4年間トータルでいくらかかるのか、学費、奨学金、通学に要する費用まで考慮したシミュレーション表示機能などがあげられた。

以上、大学側が考える戦略、戦術と仮想ターゲットの求める情報や予想される行動を常に意識して討議を進めた。

・ 情報発信のための推進組織体制とワークフローの改善

Aグループ:資料A-2

まず、各大学における現状の運用体制について報告し合った。その結果、技術的なことばかりではなく学内の人的なコミュニケーション不足から、広報部門と情報発信部門との温度差が生じ、情報のバランスや統一感がないことが明らかになった。また、上位に委員会のある大学は多いが、ほとんど機能していないことが多く、広報部門が積極的に活用し学内コンセンサス、予算措置、広報マインドを高める場として活性化してはどうか。などの意見があった。

他方、情報の収集方法を広めて、例えば学生広報スタッフを使ってオープンキャンパスの高校生や父母からの声を、また在学生からの声を収集している大学や教員向け各種申請情報からイベント情報を掘り起こせるのではないかと意見もあった。このテーマにおいてもガ

イドラインの必要性は再認識された。

Bグループ:資料B-2

まず、各大学の Web による情報発信の現状を包括的に報告しあった結果、学外へ大学の情報を発信する観点からは、組織体制の簡略化、CMS の導入、広報部門への情報の一元化や広報ガイドラインによる情報管理・発信の統制や役割分担の明確化が必要であるとの意見が出された。その根底として、大学構成員一人一人が情報発信者であり、広報マインドを持つという組織風土の醸成が肝要であり、広報成果のフィードバック等、広報モチベーションの維持を工夫する必要性が感じられる討議であった。

しかし、これらの活動は真の「戦略的広報であるのか」という問題提起があった。つまり、大学広報が学内各部署から受けた情報をそのまま発信しているだけでは、「受身」の姿勢なのではないか。本来の役割は大学の価値づくりやイメージアップのためにもっと「能動的」な取組が必要なのではないか。たとえば、大学の特色を表現できる様々な情報のカオスを一つのコンセプトにまとめあげたり、逆に今、マーケットが大学に求めていることを大学内に伝え、教員を含めた組織を鼓舞する活動も必要ではないか。これらの活動は、大学のブランドづくり（価値の再認識・他大学との差別化）、強みの可視化につながり、発展的なスパイラルとして大学を活性化することにつながるという結論に至った。

・ Web サイトを通じた大学情報のオープン化

Aグループ:資料A-3

まず、各大学における情報のオープン化の現状について報告し合った。主な公開情報として、入試情報、教育研究内容、学則、財務情報、事業計画、自己点検評価などが挙げられた。ただし、公開情報の中には一般の閲覧者が理解できる内容でないものがありアレンジの必要があるのではないかと、また開示義務にはネガティブ(財務情報・学則・志願者実数など)な考え方をする大学もあり、ステークホルダーが求めている情報と大学が発信しようとする情報に差があるとの意見があった。Web サイトの特性を生かした PR 活動は魅力であり、紙媒体では表現できない部分を上手く活用していきたいとの意見が多かった。参加大学の事例を挙げた。

例：千歳科学技術大学：教学情報の公開

例：近畿大学：大学ニュースの公開

例：神戸芸術工科大学：ブログ・BBS の活用

また、今後は危機管理情報の公開に注力すべきではないかとの意見があった。対応の迅速さが重要であり、遅いことによる社会からの信用喪失の可能性もある。大学にとってネガティブな情報であるとしても公開していくべきではないか、との意見が出された。グループ発表では参加大学の事例として愛知大学の例を挙げた。

Bグループ:資料B-3

まず、大学情報のオープン化は単に学内の情報を発信するだけでよいのかという問題提起と大学の持つ社会的責任 (USR : University Social Responsibility) とは何かを中心に討議した。

USR として大学は社会発展のための研究、学生への教育等の社会から付託された使命を

果たす責任とその履行状況を社会に発信する責任がある。

一方、ステークホルダーやマスコミは大学に求めているのか考えてみたい。

例：学生は、大学に自己を高める学問や環境を求めている。

例：高校の先生や大学教員自身は大学にリメディアル教育を求めている。

例：マスコミ含む社会全体は、大学に社会正義も求めている。

仮に大学にとってマイナスイメージの事件や風評が発生したとき、迅速に対処しないとマイナスイメージが拡大する。逆に Web を活用し、事実調査や対処ならびにその評価、今後の対策をタイムリーに発信することは、長期的観点からは社会正義を実現し、マイナスイメージが逆に、プラスイメージとして拡大する。

また、教育（シラバス・授業）リソースをそのまま発信しても理解してもらいづらいが、ターゲット（外部）からの視点で、わかりやすく発信できているのかの点検も必要であるとの結論に至った。

4. まとめ

(1) 分科会のねらいに対する結論

本分科会では、大学 Web 広報の現状・課題について、ステークホルダーに訴求する大学情報の収集と精選、インタラクティブ性、コンテンツ・品質管理のあり方等について分析し、問題解決のための課題の確認、新しい提案の発掘とその可能性について有意義な討議が展開されたことから所期のねらいは達成できたと考える。

(2) 討議テーマに対する結論

① 戦略的広報のために求められる Web サイトの構築・運用における課題

ミニ事例紹介にあった各大学の Web サイト構築のポリシーは学外発信専用に変化したり、アクセシビリティの改善と多様な Web メディアによる構築、在学生を巻き込む形での情報提供を通じて長期的な戦略的広報につなげたりする等、それぞれに特色をもっていた。

大学 Web サイトは情報の供給者（大学）の論理・都合で構築しがちであるが、前提作業として、ステークホルダーに対する徹底した分析・把握に基づく目標の抽出と自大学の強みをマッチさせることが必要で、ステークホルダーにとっての価値が感じられ、自大学のブランディングや他大学との差別化につながるための大学 Web サイトの構築・運用が課題である。

② 情報発信のための推進組織体制とワークフローの改善

学外への大学情報の発信を考えると、様々な方策が積極的に提案されたが、大学広報を軸足においたときの姿勢としては受身ではないかという気づきがあった。

ステークホルダーは大学内部にも存在し、それは大学のブランド化、他大学との差別化をはかる上で重要であり、大学広報はもっと学内に向けて、戦略的かつ能動的な取り組みの必要性が改めて認識できたといえる。

③ Web サイトを通じた大学情報のオープン化

社会的責任（USR）とその履行状況や大学のもつ資源（リソース）のアピールは最も重要で、それに呼応する体制は短期間で構築できるものではないが、早急に自大学の状況を検証する必要がある。

その検証結果を出発点として、普段の活動が大学情報のオープン化につながるフレームワ

ークの構築が重要で、その中で即時性や利便性のある Web サイトを通じた活動につなげる必要がある。

以上が各テーマの結論であるが、今回、掲げたテーマに共通していえることは、大学に対する社会的使命ならびに大学の方針を組織的な戦略として共有し、大学 Web サイトを大学運営の中心に位置づけるとともに、今後は教員、事務が相互に補完・発展する関係から、さらに発展させた内部競争の原理とそのインセンティブの導入も重要である。

学外・学内に視点を向けられる本分科会のテーマは現代の大学が置かれている環境において意義あるものとする。今後はさらに IT を活用した具体的なアクションプランの作成まで討議を含められるように工夫を重ね、大学 Web サイトの戦略的構築が教育改革の推進力となることを期待したい。