

国立大学法人 経営ハンドブック (3)

第6章 広報

目 次

利用の手引き

第1章 図書館

- 1.1 国立大学における図書館 1-1
- 1.2 考慮すべき環境変化 1-3
- 1.3 大学図書館の活動 1-7
- 1.4 今後の経営課題 1-20

第2章 情報基盤センター

- 2.1 はじめに 2-1
- 2.2 教育・研究支援 2-4
- 2.3 業務運営支援—事務局の電子化 2-12
- 2.4 共通認証システム 2-13
- 2.5 組織と人材 2-17
- 2.6 システム開発の考え方 2-18

第3章 研究プロジェクト管理

- 3.1 研究プロジェクト管理の位置づけ 3-1
- 3.2 大学としての研究基盤の管理
(定常的・基盤的業務) 3-7
- 3.3 大規模研究プロジェクトの支援 3-26
- 3.4 担当組織、担当者とその役割 3-47
- 3.5 用語 3-56
- 3.6 参考文献等 3-60

第4章 知的財産

- 4.1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 4-1
- 4.2 知的財産とはなにか 4-1
- 4.3 知財管理の目的 4-4
- 4.4 知的財産活用のための体制構築と人材 4-6
- 4.5 研究活動と知的財産 4-9
- 4.6 知的財産ポリシー 4-11
- 4.7 知的財産の帰属についての考え方と評価 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

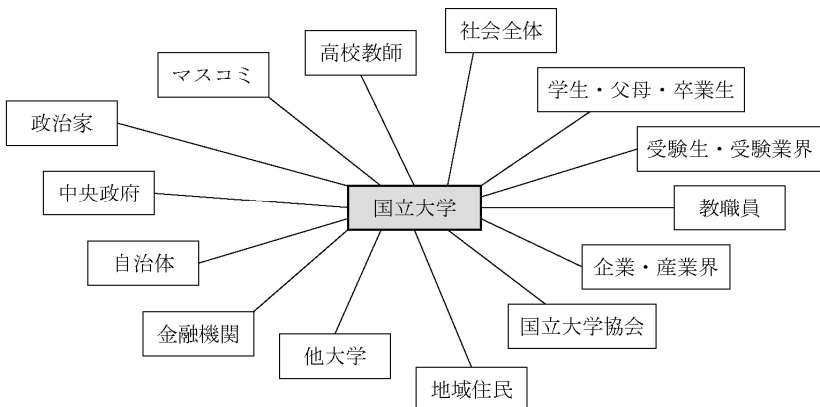
編集委員会

6.1 国立大学における広報

(1) パブリック・リレーションとしての広報の役割

国立大学が法人化され、大学を取り巻く利害関係者（ステイク・ホルダー）とのコミュニケーションを通じた良好な関係の確立と継続・向上は、極めて重要なものになっている（図1参照）。なぜならば、従前は文部科学省という国の行政機関の一部として国立大学が位置付けられていたため、運営管理あるいは経営面では政府・省庁との関係が一次的なものであって、その他のステイク・ホルダーは概念として認識されていた程度であった。しかしながら、国から独立した法人格を有するようになると、すべてのステイク・ホルダーとコミュニケーションを通じて関係を構築していくことが求められる。それは、国の機関の一部として存在しているのではなく、高等教育にかかる教育研究活動を通じて地域社会に貢献し、社会からの支持を得て存在する公的な存在に移行したからである。国からの経常的な財政支援が低下して産業界や地域等からの支援が必要という財政・資源の側面もあることは事実であるが、大学としての活動を認知してもらい社会的存在として発展していくには、活動内容を広く一般国民や社会に理解してもらうとともに社会からニーズ等をフィードバックして反映させる双方向の情報発信と自己修正機能をもった広報活動が不可欠である。

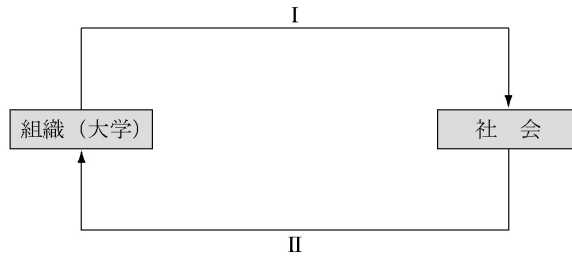
図1 国立大学法人のステイク・ホルダー



しばしば、大学広報は企業や行政において実施されている顧客・住民に対する情報発信の意味で語られる。これは、図2に示す組織から社会への情報伝達Ⅰに着目した考え方であり、大学が社会から距離をおいた「象牙の塔」

としての存在から社会にその活動を認知してもらう行動に転換する有力な手段として位置づけられる。確かに国立大学から積極的に情報発信をしようとする動きは最近のもので、大学が広報をすることに否定的な風潮も強かった点を考えると改革といえる。しかしながら、社会的な存在として継続的に発展していくには、大学側から情報を発信するだけでなく、発信した情報に対する社会の反応を知ったり、逆に社会のニーズを大学側がくみ取ることが重要である。大学活動を知ってもらおうと積極的に情報発信しても社会に届いていなかったり、理解されていないならば意味がないからである。知の創造・新しい知見の発見の価値や必要性を訴えても理解されねば、企業のような自発的な交換取引で資源調達と活動が成り立っている組織と異なり、大学の活動原資は確保されない。その意味から社会から大学へのフィードバックを図るコミュニケーション回路としての側面（図2のⅡ）も併せ持ったものが「広報」である。

図2 双方向コミュニケーションとしての広報



（2）大学と企業・政府との違い

広報は組織と社会との双方向コミュニケーションを図ることが基本であり、その点において組織が企業、政府（行政）、あるいは、ここで対象とする国立大学であれ、同じである。しかしながら、ステイク・ホルダー全体として共通していても組織と最も関係が強いあるいは強くあるべき利害関係者（ターゲット・グループともいう）は、組織の提供するサービスの受け手である消費者・顧客やその活動原資を供給する株主・出資者あるいは監督機関である。したがって、「サービス」の内容、「受け手」や「拠出者」あるいは「監督者」が誰か、によって関係性を確保・強化する方策は異なってくる。特に、ターゲットグループの特性が社会経済情勢の変化とともに変化しているか変化が予想される場合には、未来志向の動的な広報が必要になってくる。18歳人口の減少という人口動態は優秀な学生確保が国公私を問わず大学側の「顧客」戦略として重要なものとなり、大学の国際競争の激化が予想さ

れるならば、他国の大学や受験生に対する関係も強化する必要性がでてくる。

一般小売業や家庭用品等を除けば、企業の顧客は国際社会を含む社会全体でなく企業の供給する財・サービスを需要する消費者であり、特定顧客が主要なターゲット関係者となる。住宅販売会社を例にすれば、所得が一定水準に達しないと自宅保有は不可能であるから、所得階層でまず顧客が限定される。さらに、販売会社は住宅の種類（一戸建て、マンションなど）や間取り、価格や所在地により商品である住宅の購入候補者となる潜在顧客を区分（セグメンテーション化）して、商品とターゲット集団の関係づけを行う。この顧客の特定化は、大学においても過去の市場調査や推薦制や指定校あるいは地域枠設定等を通じてなされているから、特定顧客を主要な利害関係者とする場合には企業と共通する。しかし、一方では教育研究活動の貢献あるいは影響範囲が社会全体に及ぶものであること及び活動原資の過半を納税者負担の税金に負っている公財政支援の特性から、社会・国民全体に対するコミュニケーションと説明責任を担うことが義務付けられている。最近では企業においても企業社会責任（CSR）概念が提唱され、その報告も社会に対してなされているが、あくまでも任意的・自発的なものである。この不特定多数に対するコミュニケーションが抛出者の特性から要請されるのは政府・行政との類似点である。

しかし、大学は企業や行政と異なり、自主的・自律的な教育研究活動を通じて知的生産を行う場であるから、個々のスタッフの創意工夫が活動原則になる。トップの方針により企業や政府のように特定の明確な組織目的の達成のため構成員の活動を方向づけ資源を充当することも必要であるが限界がある。大学の名声や認知度向上につながるという観点からは、個々の教員の教育研究成果の情報発信も積極的にを行うよう要望し支援することが期待されるものの、各教員の自由な意思が尊重されることが必要である。

（３）広報の基本原則

広報の機能を十分に発揮するため常時留意しておくべき態度は以下の３点である。これらは広報主体が大学でなくとも必要とされる要素であるが、迅速性と理解性は従来国立大学の組織文化として必ずしも成立していなかったものであり、特に徹底することが望まれる。

①迅速性

情報は鮮度が大切といわれるとおり、既に他の媒体等で報道されたり知られた内容を発信しても意味がない。研究成果のような学術情報も海外

のメディアや国内のマスコミが既に報道してから記者会見を行ってもその効果は限定的であり、情報価値も低くなる。また、危機管理に関する情報発信でも、他の機関によって見込や誤った報道がなされてしまった後では、その内容の適正な理解を求めたり修正したりすることは困難である。また、受け手からの社会からのフィードバックも迅速に行わないと修正行動やそれに基づいた情報の追加発信が遅れてします。一方的な発信にとどまらず、相手側の意見にいち早く対応することがイメージの向上にもつながる。

②正確性

情報の内容が正確であることは最低限の要件であり、誤った情報を早く発信しても混乱を生じるだけである。その意味で発信時点において正確に把握している内容の範囲内で迅速に対応することが必要である。危機対応などで確認中の情報があるのは当然ともいえ、確実な情報を発信し、未確定・未確認なことはその旨を明示することが重要である。もっとも、正確性は受け手や社会の要求する水準で判断することが基本であり、業界的な専門領域での尺度で判断することは避けねばならない。

③理解性

いかに迅速にかつ正確に情報を発信しても受け手がその内容を理解できないと、コミュニケーションが成立しない。したがって、情報発信者の視点でなく受け手の視点から情報の内容を吟味し、正確性・迅速性を失わない範囲でターゲットとする受け手に十分理解できる内容に構成することが不可欠である。そのことが、マスコミで報道される機会を増すし、受け手からのフィードバックも期待できるからである。専門用語の使用については特に注意が必要であり、学術情報の場合には事務スタッフや専門外の学生に内容の理解可能性を確認して修正を図ることも有益である。

(4) 内部広報と外部広報

広報は組織と社会との双方向コミュニケーションであるが、組織体としての情報発信は外部の利害関係者にとどまらない。組織の方針とか新しい戦略等について構成員なる従業員にその内容を伝達し、同時に構成員の意見を反映して修正する内部広報としてのエンプロイヤー・リレーションを確立することが重要である。特に大学教員の文化として知識共有と同僚意識の強さが指摘されるところから、トップダウンのみの情報伝達では組織改革へのスタッフ協力が得られない可能性もあり、教職員と大学幹部との問題意識や改革方

針の共有化が必要である。実際、ある調査（表 1 参照）では正規のルートでなく「うわさ・伝聞」による情報入手が学内広報や回覧について三番目になっていて、こうした不確実な情報で教職員が判断・行動することは、組織にとっても混乱を生じるだけである。とりわけ、新学部・研究科の創設とか新しい人事制度の導入等が外部のマスコミによって学内広報より先に報道されれば、教職員の大学組織への不信が増すだけでなく職務への動機付けも低下しかねない。したがって、必要な情報を適時に学内に発信するとともに、大学の長期的な戦略や目標にかかわる内容については学内で意見交換する場を積極的に設けることが期待される。

表 1 教職員の勤務先大学に関する情報源

情報源	実際（期待）単位：%
委員会	30 (20)
組合	12 (7)
うわさ・伝聞	48 (5)
地元新聞・ラジオ	7 (2)
学内広報誌	55 (53)
直属の上司	28 (28)
同僚との打ち合せ	12 (12)
回覧板	60 (51)
掲示板	33 (17)

出典：F. Albrighton and J. Thomas (2001)

6.2 広報活動の種類

広報活動には本来のパブリック・リレーション（PR）としての広報以外に広告及びパブリシティと称される活動も含まれる。

（1）広告

大学が広告主となって媒体である紙面や放送時間等を有料で購入して、特定の目的実現や促進を図るため社会へ情報を発信する活動である。基本的に一方向の情報伝達であること及び有料であることから媒体と時間を確実に選定できる点が広報と異なる。他方で、メディアを活用する点は広報と似て

いる。現在、大学側が広告活動として実施している主なものは、受験生向けの雑誌等への広告掲載やテレビ等のスポット広告・看板（広告塔）が挙げられる。

（２）パブリシティ

パブリシティはメディアを活用した情報発信であり、大学側が積極的に社会に情報を伝達するものである。広告活動とはマスメディアを利用する点及び一方の発信である点では共通するが、無料であること及び媒体と時間あるいは内容を指定できないことが異なる。つまり、パブリシティは大学側が記者会見等によりマスメディアに対して働きかけ、その結果として新聞、テレビ等に掲載されるものである。したがって、大学側が努力してもマスコミの記事等にならない場合、あるいは掲載されても大学側の趣旨とは異なる意味合いで取り上げられることもある。大学側が社会に開かれた知的共同体として活動を広く発信する点で有用であり、近年認知度向上の戦略としても重視されている。

（３）広報（PR）

本来のパブリック・リレーションとしての広報活動は、パブリシティと異なり双方向のコミュニケーションである。特にメディアとの関係は情報発信者としての大学と相互理解と相互信頼の構築を通して有効な関係を期待するものであることに留意しなければならない。したがって、大学にとってマイナスとなる不祥事等の情報についても、パブリシティの観点から発信されにくいものの、社会との対話・説明責任の見地から広報が必要になってくる。危機管理の広報はこの典型例である。以下これら３つの活動を特に区分しない場合は「広報」として総称して使用する。

6.3 広報媒体とメディア・リレーション

メディアは大学と社会との関係性を結ぶコミュニケーション回路で大きな役割を担う。したがって、大学と社会のパブリック・リレーションのなかでもメディアとの関係性（メディア・リレーション）は、独自に組織体である大学と関係性を有する以外に他の関係性にも働きかける意味で得意な存

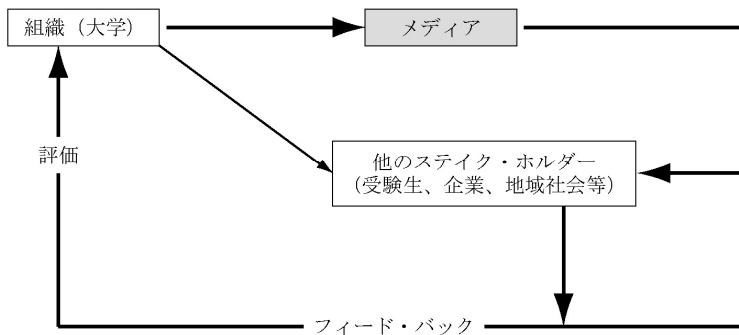
在である。現代社会ではメディアを経由しない情報の伝達と交換はないといっても過言でないため、その関係性の構築と維持は広報活動にとって極めて重要である。

(1) メディア・リレーション

メディアは情報の受け手であると同時に、社会に対してマスコミュニケーションとして強い影響力を行使する情報発信者である。この特性ゆえに組織体としての大学においてもターゲット集団であるステイク・ホルダーに対する情報を伝達するためメディアを通じて情報を発信しようとする。もちろん、図3に示す通り、組織体から直接他のステイク・ホルダーに情報を発信する（広報誌を送付する等）回路もあるが、メディアは広範なステイクホルダーに効率的に情報を伝達できる及び受け手に信頼感を与える点において優れた特性を有している。メディアとの関係性の確立・向上には組織体とメディアとの双方向の関係のみならず、メディアを通じて利害関係者から構成される社会がどのような反応を示したかを的確に把握して評価を通じたフィードバックが不可欠である。大きな反響を呼んだとしても、本来の情報発信者である大学の意図と異なった印象や反応を招いた場合には、どうしてなのかを明らかにして以降の広報活動の反省にする必要がある。また、どの程度認知度が向上したとか、印象が改善した、あるいは具体的な行動（受験生が当大学に志望先を変更した等）に結びついたか等について定量的に把握することがメディアの選択や情報内容の改善に活かすことが重要である。

ここでは、メディアリレーションの基本となることについて概説する。

図3 メディア・リレーションの特性



1) 取材対応

まず、メディアから取材（インタビュー）を受ける場合には、事前に十分

な準備をすることが必要である。取材者と取材を受ける者とは知識・情報量が異なる他、関心事項も違うから、メディアに組織体としての活動が適切かつ的確に理解してもらうことに配慮しなければならない。しかしながら、大学の教育研究活動に関する取材は、大学組織に対してというより個々の教職員に対して実施されることも少なくない。そのため、大学スタッフ、特に大学教員が個々人の教育研究活動でなく大学組織活動に関連してインタビューを受ける際には、出来る限り広報部門とも連絡をとりつつ、以下の点を準備することが望まれる。また、パブリシティに寄与すると思われる研究成果等については、教員個人の活動であっても大学組織全体に影響するものであるため、広報部門と事前に打ち合わせをすることが効果的である。

- ・メディアの媒体は何か（新聞、雑誌、テレビ、ラジオなど）？情報の受け手（audience）は誰か（年齢、地域、教育水準など）？

メディアが活字媒体か電波媒体であるかによって情報発信者である取材を受ける側として伝達できる内容と量が異なるから、事前に把握しておくことが重要である。テレビやラジオでは通常3分程度の時間が確保されるにとどまるし、図表の使用も雑誌等の場合に比して制約される（ラジオでは言葉で説明しなければならない）。また、誰が見たり読んだり聴いたりするかを特定化されると、話す内容や水準が決めやすい。

- ・メディアに掲載されるとすれば、どのような形式で扱われるか？

メディアで扱われるのがどのような形式・様式なのかも重要である。雑誌や新聞の特集記事で主要な記事を構成するのか、コメント（批評）的なものか、また、取材で話した内容がそのまま掲載されるのか、編集されるかを知れば、どの程度詳しくあるいは簡潔に話せばよいかを検討しやすいからである。

- ・対象の範囲・内容は何か？

取材される者がどのような領域の専門家なり組織として取材者が認識し期待しているかを明らかにしておくことも円滑なインタビューに不可欠である。たとえば、少子高齢化に関する大学の取り組みを取材したいという申し入れが大学組織にあった場合、その内容が受験生確保なのか、当該問題の学科なり課程の新設の話なのか、それとも少子高齢化に関する地域連携活動なのかによって、適切な対応ができる部門が異なってくる。

- ・インタビューが生か録音か？

取材時の話した内容等がそのまま電波等で流れたり、生放送である場合には、修正がきかない。この場合は話すべき内容を正確にかつわかりやすく制限時間内で伝えることが要請され、相当の準備が必要である。一方、録

音されたものが編集されて記事等になる場合には、内容を正確に伝えることに注意を払い、途中での発言修正や追加も可能である。

- ・同時に他の取材先があるか？

メディアは、その内容が多くの視聴者・読者の関心をひくよう取材内容を活用する。このため、意見が対立している政策や外国との対比といった比較の視点でインタビューを複数の違った見解を有する者に行うことがある。こうした場合、その他の取材先はあるかを可能な限り把握しておくことが、メディアに掲載された後の社会の反応なり影響を考慮できるため、重要である。

- ・インタビューはどこで実施されるか？

大学の事務室なり研究室なのか、放送局のスタジオあるいは電話によるインタビューなのかも重要である。大学内で実施される場合は取材を受ける側にとって本拠とする場所であるだけに、精神的に余裕を持ちやすく質問に備える資料なども手元における意味で安心である。他方、メディアに向かうことになる場合には、慣れない場所であり必要なポイントを前もって暗記しておいたりメモを用意しておくことが必要になる可能性もある。こうした準備を経て取材を受けることになるが、その場合に下記のような事項に留意することが望まれる。

- ・話す内容を絞る

電波媒体であれ活字媒体であれ、取材側に多くのことを折角の機会だからということで話すのは逆効果である。相手は専門家ではないし、一般の人に理解してもらおうとすれば、2～3個の事項について解説するのが限度である。制限された紙面や時間の中で伝えられる事項は限界があり、最も重要で伝えたいことに絞って話すことがよい。

- ・専門用語を避ける

大学教職員が学内で通常使用している用語であっても一般社会では理解されない特殊な用語であること（アドミッション・ポリシー、SDとかFDなど）もあり、また、大学教員が研究者仲間で使用している専門用語は専門外の者にとっては理解不能であることを知っておき、日常生活における言葉による説明に心がけること。

- ・数字による表現を限定する

大きさとか長さ等の尺度で一般に使用されない単位は、たとえ話を利用するなどしてわかりやすくする工夫が必要である。ナノとかピコと言われても理解できないから、甲子園球場で1個の石を選ぶのと同じ精度といった表現に変えることが有用である。

- ・一方的に話さない

情報量が多いこともあり、取材を受ける側（大学教員ななど）が一方的に話す場合もある。しかし、これは講義であり、インタビューでない。相手が何を知りたいのかを踏まえつつ、インタビュアー（取材側）との対話・討論を通じて相互の理解を深めることが結果的にメディア通じて的確な情報が伝達されることになるのである。

- ・友好的かつ非論争的に話す

取材側が意識的にインタビューの当事者に不利なあるいは触れてほしくない内容を話して、取材を受ける側からの的確な回答を引き出して客観性を確保しようとすることがある。

この場合に、感情的に否定したり相手の悪口をいうことは避けねばならない。

- ・冗舌に長く話さない

取材者の関心は研究者の関心と一致する保証はない。したがって、相手方の知りたい内容についてまず簡潔に回答し、相手側の反応を待つ方がよい。話しすぎることがかえって理解を困難にすることもある。

2) メディア対応研修

メディアの広報上の影響力の大きさを考慮すると、大学側でメディアに対応する責任者を限定し「スポークス・パーソン」として指定しておくことが広報戦略及び組織管理として有用である。一般には、学長、理事、部局長等がスポークス・パーソンに該当するが、大学の場合に一般教員が教育研究の専門分野に関してメディアに好むと好まないにかかわらず突如登場することもある。この点が企業の広報と異なるところである。新たな発見とか理論の提唱として取材を受けたり記者会見を頻繁に開く機会が生じることもある。しかも、過去に経験した者はともかく、初めて突如メディア対応を求められることも学術活動としてはあり得る。こうした場合、教員の所属する大学としてネガティブに扱われる可能性はないが、より大学のプレゼンスを高めたり教育研究活動の正当な評価に結び付けるような広報を行う機会を有効に活用することが望まれる。この意味で、メディア対応の訓練・研修はスポークス・パーソンが中心になされるべきであるが、一般教職員についても基礎的な訓練を受ける体制を整えることが期待される。

通常、メディア対応研修は座学としてのメディアやインタビュー等に関する基礎知識の習得と模擬訓練としての記者会見やインタビューを体験する内容から構成される。演習での対応をビデオに記憶することで修正すべき点などを具体的に確認できる利点がある。

3) 記者発表・記者会見

記者発表・記者会見は大学組織として行うのが原則であり、大学側の意思でメディアに対して情報を発信する点がインタビューと異なる。大学側が主体的に広報活動を行える半面、記者発表・記者会見を行っても必ずしもメディアに取り上げられる保証はない。したがって、効果的なメディア対応が必要になる。まず、通常は記者クラブ（記者会）に所属しているメディアの記者に対して同時に情報提供することになるから、記者発表資料（プレスリリース）の作成または記者会見を伴う。したがって、メディアに関心をもってもらうあるいは正確に理解してもらう工夫を事前に行うことが重要になる。特に、記者会見を行う場合には、プレスリリースの作成、会見の時間、情報の解禁時間、会場の選定・設定、想定問答の作成のほか、会見時の服装・態度への事前配慮が重要である。

まず、プレスリリースを書く時には以下の点に配慮することが重要である。

- ・記者発表の内容を的確に表した魅力的なタイトルをつけること
 - ・正確にかつ簡潔な内容にすること
 - ・情報の受け手の視点に立ったわかりやすい表現を使用すること
 - ・図表を有効に使用すること
 - ・概要を1枚に要約するとともに担当者・問い合わせ先を明示しておくこと
- これらは基本的なものであるが、実際に作成側が留意しても意図した内容が伝わらなかったりすることもあり、絶えず改善方を講じる必要がある。具体的には、部内で担当者以外の専門知識がないものに読んでもらうとか、実際にメディアに掲載等された場合の表現と比較して分析することが期待される。

また、記者会見は大学本部で勤務時間内に実施されることが多いと思われるが、国際的に重大な発見等を除くと大学で定期的に行うものを除けばメディアからのアクセスが便利な場所・時間帯を設定することが効果的である。特に、同じ記者クラブに所属している記者が同時間に他の記者会見等に出る予定かどうかを確認しておくことは肝要で、その場合には時間を変更し、場所も集まりやすい所に設定した方がよい。会見場の設定もマイク、照明、パソコン、スクリーンの利用が可能か等を確認しておくとともに、導線がメディアと会見側で重ならないようにすることが重要である。これは、会見の前又は後で会見者の言葉や態度がメディア側に観察される事態を回避するためである。

記者会見に際しては、あらかじめ予想される質問に対して的確な回答を用意しておくことが不可欠である。しばしば、大学関係者はメディアに登場し

た経験を有することも多く「その場で臨機応変に対応する」として想定問答集を見ない・読まないあるいは使わない者もいるが、メディア対応としては「失格」である。なぜならば、取材を受ける場合は相手方が一生懸命聴こうという姿勢になるが、記者会見では立場が逆転し聴いてもらう必要があるのである。しかも、記者会見は質疑応答を含めても時間が15分から20分程度が通常であり、制限時間内に要領よく正確に相手に伝えるには質問への解答にも不足や饒舌は許されないからである。また、答えにくい質問や答えたくない質問については周到な準備をしておかないと的確な回答がすぐ出てこない可能性がある。

最後に、取材を受ける場合にも共通するが、テレビ等の電波媒体が記者会見場に入る場合には、映像の与える印象の強さを十分認識して対処しなければならない。「メラビアンの法則」^註は、見た目が55%、声の質、話し方が38%で、情報の内容は7%にすぎないといわれる。情報伝達という点からは、服装・しぐさ・表情・話し方がプレスリリースや会見の内容と同時に重要性を持つことは確かである。このため、会見時の服装・表情や声のトーンに落ち着きと信頼感を醸し出すことが重要であり、不謹慎あるいは横柄な態度とみられないことに留意しなければならない。

4) 日常的な関係

メディア・リレーションの確立には日常的に記者らと健全な信頼関係を構築しておかねばならない。大学側のメディアへの対応の悪さが、メディアの実際の報道時の内容に影響を与える。したがって、誤った内容が報道されたらメディアを批判しても手遅れである。重大な事実誤認があった場合には記者でなく本社を訴えるべきであるが、細かいミスについて苦情を申し立てても関係を悪化するだけのことが多い。むしろ、メディアを理解し適切な関係を構築することに力を注ぐことがよい。パブリシティも日常的な関係の上に情報を提供して報道にもっていくことが可能になる。

(2) 媒体の区分と特性

広報活動は組織体と社会との双方向コミュニケーションであるから、多くのステイク・ホルダーに情報を伝達しフィードバックを受けるには、適切な

注：「メラビアンの法則」とは、正確には感情や態度の伝達を言語、声の質（聴覚）、視覚の3つの要素間で矛盾した内容を送ったときに、受け手が優勢な要素として受け入れた割合は言語が7%、聴覚が38%、視覚が55%であったという調査結果をさす。したがって、政治や交渉の世界と異なり学術分野で事実に関するコミュニケーションをする場合には無関係である。

広報媒体を選ぶことが必要である。いわゆるクチコミとか噂では正確な伝達が確保されないし、利害関係者内部で情報アクセスの公正性に欠ける恐れがあるほか、ターゲット集団に確実に届かない可能性が高い。伝統的に広報媒体は、活字、電波が中心であったが、近年は電子媒体も重要性を他高めており、また、大学部門ではイベント類の活動も直接ステイクホルダとコミュニケーションができる手段として積極的に利用されるようになってきている。もっとも、自ら大学側が主体的に関与するコミュニケーション機能に着目すると、それぞれ4つの媒体は長短があり、表2のように整理できる。

表2 媒体別特性

媒体区分	特 性							
	情報量	速報性	伝達性	広域性	保存性	確実性	経済性	双方向性
活字媒体	○～△	×	△	×～○	○	○	△	×
電波媒体	△	△	○	○	×	×	×	×
電子媒体	○	○	△	△	○～△	△	△	○
イベント類	△	×	○	△	×	△	○	○

注：○は優れていること、△はどちらともいえないこと、×は劣っていることを示す。

ここでは、媒体の特性を、媒体によって情報発信される量（情報量）、質（伝達性、保存性、確実性、双方向性）、費用（経済性）、時間（速報性）及びターゲット集団の規模（広域性）の5つの観点から4つの媒体を分析している。まず、情報量は媒体でどれだけの量を伝達できるかであり、複雑な内容あるいは多くの内容を同時に発信するときに多い方がよい。次の速報性とは情報をいかに早く伝達できるかであり、緊急性がある場合や短期間に周知しなければならない場合に要求される。一方、伝達性は情報の発信内容が受け手に届く程度であり、確実性は伝達される内容が相手に正確に理解される程度である。保存性は情報の受け手が特段の努力を払わなくとも繰り返し、いつでも読んだり、見たりできる程度である。換言すれば、受け手側の時間的制約がないことである。また、広域性は、ターゲット集団の規模に対応してどの程度まで情報の伝達が可能かを示す。経済性は情報発信及び伝達に要する経費の大きさを示すものであり、最後の双方向性は本来の広報の有する情報の受け手からのフィードバックが可能な程度を示す。

表2から理解できるように、活字媒体は情報を文字等の印刷形式で伝達するから、聴き逃しや見逃しがなく何度も確認できるから保存性と確実性に優れている。また、電波媒体は多くの人に同時に情報を発信するのに効果的であり、伝達性と広域性に勝っている。一方、電子媒体は近年成長が著しいが、

発信する量的制約は少なく、迅速に情報を伝えられるだけでなく、受け手からもフィードバックも容易である。これら3つの広報媒体は基本的に多くの者に情報を発信する媒体であるが、情報を通じた間接的な伝達を旨としているのに対し、イベントは直接ステイクホルダに対して情報と行為等を通じて対話・交流するものである。このため、一度にターゲットにできる人数には限界があるが、情報の伝達性や直接対話による双方向性に優れている他、費用も電波媒体等に比して少なく済む。もっとも、イベント類を広報媒体として単独に利用することは少なく、同時に広報パンフレットを配布したり、ビデオを放映したりすることが多いと思われる。このように、4つの媒体の利点と欠点を認識し相互補完的に活用することが広報効果を高める秘訣といえる。

図4は、大学における種々の広報活動につき、目的・対象別に適合する媒体を一覧的に示したものである。

図4 広報の目的・対象と媒体の関係

類型	目的	対象	媒体
内部 広報	学内情報の周知	教職員	学内広報誌・ウェブ等
	大学状況の伝達・募金依頼	卒業生	同窓会誌・ウェブ・イベント (ホームカミングデイ等)
	修学・生活・就職情報の提供	在学生・父母	学内掲示・ウェブ・ガイダンス等
外部 広報	志願者対策	受験生・父母 高校教員・予備校等	大学案内・入試概要・広告(スポーツ・新聞・雑誌)・広報ビデオ・オープンキャンパス
	教育研究活動の情報提供	社会・マスコミ等	記者会見・プレスリリース・広報誌・記者懇談会等
	大学活動情報の提供	社会・地域住民・投資家・格付け機関・金融機関等	プレスリリース・大学案内・情報開示・公開(出前)・講座等との連携
	社会的説明責任報告	社会・政府・自治体等	大学概要・財務報告・環境報告等
	大学名声・ブランド価値向上	社会等	企画広報・広報番組・パンフレット・看板・大学ロゴ等
	就職開拓	企業・政府等	説明会・ウェブ・プレスリリース・パンフレット等
	危機管理広報	マスコミ(社会)	記者会見・取材対応

(3) 活字媒体(新聞、雑誌、冊子など)での配慮

活字媒体は文字情報の印刷物による広報に使用されるものであり、広報誌、大学(学部)案内、パンフレット、ポスター・看板、新聞広告、雑誌広

告等が代表的なものである。活字媒体は一般的には電波媒体より経済的であるが、その種類に応じて特性がある。まず、広報誌は比較的多くの情報を伝達することが可能であるが、ターゲットがあいまいなままでは盛り込む内容が読み手の関心をひかなかつたり、逆に情報量が多すぎると読まれない危険性もある。また、作成に時間がかかるため鮮度が重要な内容は避けることが望ましい。

大学案内は大学の状況を的確に示すという役割と同時に、受験生等にも読まれることを前提にすると、正確性への配慮は当然として様式や形式での読みやすさ・見やすさへの配慮が必要である。パンフレット・ポスター・看板類は内容を絞った印刷媒体であり、情報量は少ないものの読み手にとっては見るのが簡単であり関心を持ってもらう手段として優れている。一方、新聞や雑誌に受験情報や大学行事（公開講演会の案内を含む）や活動状況などを掲載（通常有料）することは国立大学でも増加しているが、広範囲の層に情報を伝達できる点で優れているものの、記者発表等を通じて一般記事として掲載される場合よりも社会的な信頼性が低下する。

（４）電波媒体（ラジオ、テレビ、ビデオなど）での配慮

電波・映像媒体は言語と同時に視覚・聴覚に訴えるため、情報の受け手にとっては内容を把握する労力が少なく済む利点がある。一方で、録画等をしない限り一過性のものとなり、集中して内容を理解するかどうかは情報に対する関心度合に依存する。このため、電波媒体では、誰を主たるターゲット集団とするかを特定化して媒体の種類を選定を行うことが望まれる。もちろん、印刷媒体と同様、メディアで報道されることがパブリシティの観点から最も効果的であるが、大学側の意図を正確に反映させ、かつ、適時に対象とする受け手に必要な情報をメディアを通じて発信することは困難である。このため、入試や行事の情報をスポット的にテレビ、ラジオを通じて提供することも行われている。国立大学法人の場合には内容により公共放送や地域のケーブルテレビが無料で放送・放映してくれる場合もあるので、積極的な活用が必要である。この外、地域貢献の一環として地元企業の支援を受けて広報番組（医療健康情報）を提供することも実際行われており、こうした民間事業者等と連携した広報活動も検討してもよい。さらに、受験生向けには広報ビデオを作成して高校等に配布することもなされているが、制作費がかさむ場合もある。

(5) 電子媒体（ウェブ、メールなど）での配慮

活字媒体及び電波媒体では広報におけるメディアの影響力が大きい。しかし、電子媒体では個人（組織）が情報発信者となり、多くの情報を経済的に多数のステイク・ホルダーに発信することが可能である。受験生が大学情報に最初にアクセスする媒体はインターネットのウェブ（ホームページ）といわれるほどであり、学内外の広報媒体として重要性が増している。この外、メールマガジンを希望者に配信することで大学側から関係者に対して情報発信することもコミュニケーション対策として効果的である。ただし、電子媒体の場合には、セキュリティ、著作権保護及び個人情報保護対策を徹底しないと大学の信頼を低下させるばかりか、社会的責任を果たせないことに留意しなければならない。

(6) イベント類での配慮

大学がターゲットとなる集団に媒体を通じてコミュニケーションする方法には活字・電波・電子のような間接的手段以外にイベントを開催して直接情報を発信するとともに対話する方式がある。大学（特に国立大学）のステイク・ホルダーは最広義には国際社会であるが、広報活動の相当部分は受験生や地域社会・企業に対するものである。このことは、国際的な活動として海外で広報活動を行う場合を別にする、と、教育研究がなされている大学キャンパス内で直接関係者と対話する利点と必要性を物語っている。受験生は将来の学生であり、企業や官庁は現在及び将来の連携や共同研究のパートナーであるから、直接スタッフと対話し活動の現場を見る機会を提供すること（つまりはイベントの開催）が確実に双方向性も高い。その意味で大学説明会や産学連携セミナーを学内等で開き受験生や社会に直接情報を発信し、合せて相談に応じたり相互交流を図ることは有効である。近年盛んになってきた、オープンキャンパスやキャンパスツアーは志願者に直接キャンパスの雰囲気を経験してもらえる場として視覚以上の効果が期待できる他、在学生等に企画や実施に参画してもらうことで学内広報の役割も果たすことができる。もともと、準備等に経費はともかく時間と労力がかかることから、その効果の検証を行うことが肝要である。いかに多くの受験生が訪問しても、受験しなかったり、受験しても入学しない場合には効果が低い広報になるからである。また、ホームカミングデイは卒業生等の同窓会活動を支援するとともに寄付金等の自己収入獲得にも寄与することになり、学内広報の一つである。

6.4 広報組織と危機管理

(1) 広報組織

国立大学は法人化後に組織改編も実施され、多くの大学で広報部門を設けている。文部科学省高等教育局法人支援課の調査によれば、2006年3月現在において87法人のうち67法人(77%)が広報を専門に行う事務組織を設置しており、今後設置予定の法人も3大学ある。したがって、ほぼ8割の法人が広報課等の事務組織をおいている。そして、その構成員数は1～3人が43法人(65%)と最も多く、7人以上の法人は5大学となっている。

国から独立した国立大学法人になってからは、広報も各大学が主体的に実施することになるから、広報機能を自ら担うことは当然な動きである。同時に、パブリシティの観点及び危機管理の観点から、大学経営幹部に相当する学長や理事・部局長はスポークス・パーソンに位置づけられ、スポークス・パーソンと広報部門の関係が重要である。スポークス・パーソンの担当する分野と領域を明確化しておくと同時に、緊急時や担当者が不在の場合の代理や対応についても事前に決めておかねばならない。広報組織として専門知識・能力を習得するのは当然として、これらスポークス・パーソンにメディア対応訓練や基礎的な知識の提供を主体的に行うことも忘れてはならない。ただし、広報機能を大学として発揮するにはトップマネジメントの明確な方針と支援が不可欠であり、少なくとも担当役員に直結する組織関係が必要であろう。また、広報の素材・内容になる入試関係や研究支援・国際交流の担当とは相互に連携をとることが望まれる。なお、広報部門の職員は記者会見にも立ち会ったりプレスリリースの準備に携わるため、重要な審議事項を扱う役員会等にオブザーバーとして参加することが検討されてよい。

(2) 広報担当者に求められる能力・知識

国立大学の広報部門の職員に求められる能力自体は他の組織体と基本的には同じである。井之上(2006)は、広報専門家の能力(資質を含め)として次の10の要件をあげている(一部表現を変更している)。

- ・統合能力
- ・判断力
- ・コミュニケーション/プレゼンテーション能力
- ・調査力/分析力
- ・柔軟で開放的なマインド

- ・創造性
- ・誠実さ
- ・指導力と問題解決（カウンセリング）能力
- ・理解力（好奇心）と幅広い知識
- ・忍耐力

これらは、一般にコンサルタントにも要求されるものと共通性が多い。ただし、広報の特色としてはコンサルタントが主として組織内部の改革に焦点をおくのに対し、組織と社会との関係に力点をおくため、橋渡しの仲介者的な能力が重視される。柔軟で開放的なマインドや忍耐力は、今まで関係がなかった者とのコミュニケーションを円滑にしたり、接触や説明が難しい関係者との対話を可能にする重要な能力である。もっとも、国立大学法人は国から公財政支援を受ける政府が出資した法人であるから、その活動に際しては種々の法的制約等が課せられている。その意味で広報の対象・内容についても公共性が強く要請されていることを常に念頭に置く必要がある。

一方、広報専門家としての知識については、専門職として備えるべき知識が我が国でも次第に整理されており、2007年度から始まった社団法人日本パブリック・リレーションズのPRプランナー資格認定制度では基本的知識を一次試験でみることにしている。このうち国立大学法人と直接関係するものを抽出し整理すると

- ・広報概論
- ・広報活動のマネジメント
- ・コミュニケーションと広報
- ・メディア・リレーションズ
- ・マーケティングと広報
- ・内部広報（従業員との関係）
- ・電子媒体を活用した広報
- ・国際広報
- ・危機管理と広報
- ・広報と倫理

となっている。国際広報は大学では国際部門や研究協力部門等が担当することも多いが、広報に関係する場合には知識として備えておくことが必要である。たとえば、英文のホームページや外国人向けに記者会見を行う場合には語学力と同時に広報の知識・能力が不可欠である。

(3) 危機管理と広報

法人化後の国立大学において発生する危機には、国の機関の一部であった時には対象外であった火災や地震・盗難等の損害発生その他、教育・研究にかかる事故や不正、あるいは教職員及び学生の不幸事等（逮捕・遭難など）種々のものがある。これら社会的にマイナスの印象を与える事態に対して適切な危機管理、リスクマネジメントを行わないと、大学の社会的価値を減じて社会的信任をなくし、経営的にも苦境に陥る可能性がある。その意味で、危機事態はメディアを通じて社会に広く報道され影響が大きいため、広報のメディア対応は極めて重要である。危機広報においては初動対応が大切であり、事態が発生したときは速やかに責任者である学長に連絡するとともに広報部門にも伝えることが必要である。この際、メディアとの窓口になるスポークス・パーソンを決めて一元的な対応をして、情報の錯綜・混乱を避けることが肝要である。しばしば、メディアの方が先に事態を把握して問い合わせがあること（海外での事故等）もあり、メディアへの対応を迅速にしなければならない。この場合、大学にとって不利な情報であっても事実を隠そうとせず早急に記者会見を行うなど積極的な情報提供に努めることが、メディアからの不信をかうこともなく、また、記事の内容も正確なものになりやすい。

緊急時の記者会見に際しては、説明資料と想定問答集を事前に作成するのは通常の記者会見と同じであるが、時間的制約があるので以下の項目についてとりまとめができた段階で速やかに行うことが必要である（井之上、2006）。

- ・謝罪表明
- ・現状説明
- ・原因究明
- ・再発防止策
- ・取材協力体制

特に会見時の服装と態度には細心の注意を払う必要がある。社会的責任等を伴う事態の発生を受けての会見であるから、派手な服装やカジュアルな格好は避けて、不適切な発言をしないことはもちろんのこと、腕組や足を組んだり、笑ったりする態度はマイナスの印象を増幅させる危険性があることに留意しておかねばならない。また、記者会見の開始前あるいは終了後の時間帯に記者にオフレコとして取材される場合もあるが、この際の言動には注意しなければならない。不用意な一言が記者会見を台無しにすることさえあるからである。しかし、緊急時には意識しないまでも逆にこうした態度をとる者もいるので、危機管理としてのメディア対応研修をスポークス・パーソン

に実施しておくことが望まれる。険悪な雰囲気の中での会見や記者に食い下がられる場合などを想定した訓練が効果的である。

同時に、学内の教職員・学生等に対しても状況を的確に伝えることが必要である。大学の構成員が学外で家族・友人・知人等とコミュニケーションをする際に適切な情報を有していないと、誤った事実認識がされる可能性がある。また、何よりも再発防止策等は内部者の協力や理解を得ないと実効性あるものにならないからである。

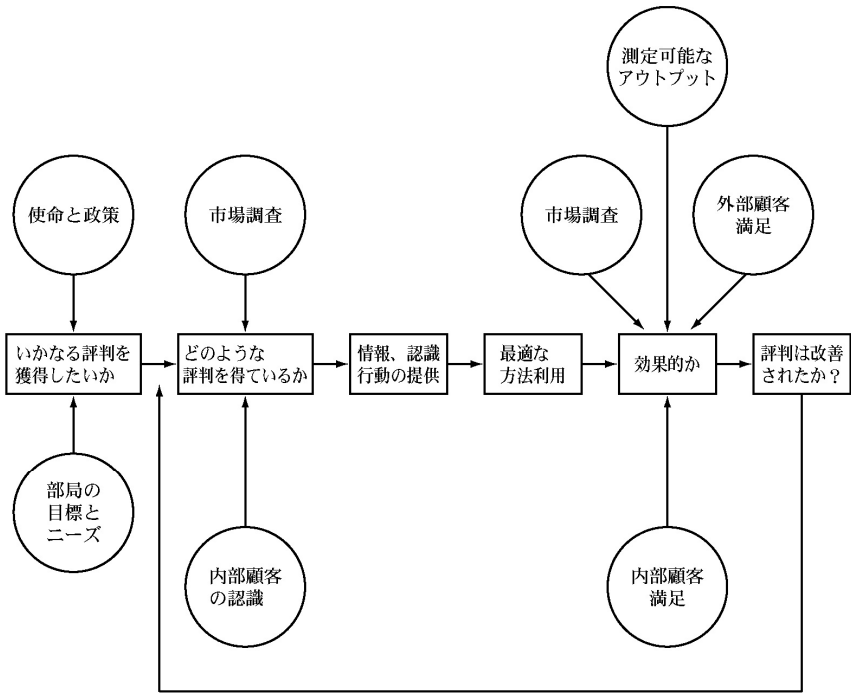
6.5 戦略的広報

(1) 戦略広報の流れ

戦略広報とは、広報の目的を明確にしてそれを効果的・効率的に実現していく考え方である。図5に示すように、大学の使命や長期目標から広報の戦略を設定し、その達成に向けた広報プログラムを作成し、実行し、活動成果を分析・評価し、次にプログラム作成にフィードバックするのが一連の過程である。

この流れ自体は企業でも大学でも同じであるが、大学の場合には組織の使命なり目標の実現（トップダウン的）と教育研究活動の自主性・自律性（ボトムアップ的）という特性の調和化が困難である。加えて、教育サービスを受ける直接の主体が学生という学内構成員でもあり、外部顧客が直接教育研究サービスを購入する者になる場合（受託研究等）が限定される。このため、図5に示したように部局の目標やニーズを勘案して広報戦略を立案する必要があること及び外部顧客はターゲットとする顧客を特定化して一連の過程を検討することが重要である。たとえば、大学の使命が地域連携を通じた教育研究の国際的水準の達成であり、工学部の目標が先端的技術の基礎研究と高度先端技術者の養成ならば、戦略広報の目的は当該工学部が中心となって産学連携に意欲と実力があるという評判を確立することになる。この場合の外部顧客は地域の先端企業あるいは進出予定企業が該当し、広報のアウトプットとは、地元企業からの問い合わせ回数とかウェブへのアクセス回数あるいは受託研究や共同研究の件数などになる。広報プログラム作成前の市場調査は他大学に対する自大学のポジションの明確化のため実施され、プログラム実施後の市場調査は広報の認知度や効果（どの程度改善されたか）を把握するものである。

図5 広報への戦略的アプローチ



注：Albrighton and Thomas(2001)を修正

(2) 進め方

大学広報において近年、広報戦略の一環としてブランド・マネジメントが提唱され、一部は実行されている。ここでブランドとは、一般に商品・サービスの名称であり、他の商品・サービスと差別化する視覚的（ビジュアル）なロゴやイメージである。国立大学においても法人化以降盛んになった大学ロゴの制定やシンボルマーク等は、その具体事例ともいえる。しかしながら、ブランド・マネジメントは大学の使命に基づいて策定される広報戦略の一部にすぎないから、本来は図5に対応したプロセスを踏んで管理されるものである。つまり、高等教育市場での自大学のポジショニングの分析（SWOT分析など）、競争環境の中でどのような差別化を図っていくのかを明確に決定することが前提になる。このためには、市場調査が前提になるが、自大学を取り巻く高等教育市場をどのように設定・認識するかは大学の使命なり長期目標があってはじめて確定することになる。たとえば、地域の総合大学を

目指すのか、日本におけるA部門の教育研究に特化するのか、あるいはB部門で国際水準の教育研究を提供するのかなどが明確されて市場の調査分析が可能になる。単に法人化したからシンボルマークを設定しようとするのは、戦略広報はもちろん、ブランド・マネジメントの本旨と異なる。そして、差別化の方針が決まれば、ターゲットとなるステイク・ホルダとどのような関係を構築していくかを検討し、ターゲットに適合したブランド戦略をメッセージとともにブランドを通じて伝えていくことになる。国立大学は広報予算が限られているから、その中で学内の資源を活用して高等教育市場でブランドを浸透し価値を高め、優位性を確保することが重要である。

6.6 広報活動の評価

(1) 広報予算と評価

大学における広報の重要性は次第に認識されつつあるが、その体制整備とともに財源をいかにどの程度確保したらよいかについては試行錯誤の段階である。これは、広報自体が多くのステイク・ホルダに対して種々の媒体を通して多角的な活動を実施していて、広報の効果と活動の因果関係が特定化しにくいという課題による点が多い。しかし、広報活動には図4で整理したように、それぞれについて特定の目的とターゲット集団がいるわけであるから、個々の活動について広報活動の費用と効果について測定・検証することを通じ、適正な財源確保とより効果がある広報活動に改善していくことが不可欠である。効果は必ずしも金額に換算する必要はなく、たとえば、学部別の説明会を充実してアドミッション・ポリシーに適合した志願者が増加したかは、前年度や他大学の志願者動向を調査することでおおよそ把握できる。こうした調査分析は広報戦略における市場調査にも共通するものであり、定期的な広報活動の評価を行うことが適正水準の予算確保や予算編成の合理化につながる。この点で、広報関連の予算が各部局にまたがっている場合には、入試関連、研究関係、国際関係、社会貢献関係などの領域すべてについて使用している資源をまず正確に把握する必要がある。

(2) 評価の方法

広報活動の評価には、表3に示すような方法がある。しかし、各手法とも利点と欠点があり、万能のものはないのが実態である。このため、目的と予

算制約を勘案して妥当な手法を選定する必要がある。これらの方法のうち、広告費換算は費用との対比が可能であり説得的かつ定量的である半面、広告と広報の違い（掲載等の決定が情報提供側か取材側か）から大学のパブリシティのため新聞広告を掲載した場合と新しい教育課程の新設や新発見が報道された場合の紙面を同一の尺度で扱うのが適正かという課題もある。

したがって、多元的な尺度を使用する報道内容分析が実践性という点で優れているとされる。ここでは、記事になった件数、記事が掲載された媒体の影響力（発行部数と読者層）及び好意的な報道か批判的な報道かについて時系列的あるいは他大学と比較する方法である。この記事内容をさらに内容（教育、研究、社会貢献、大学管理など）ごとに分析することで、対外的にどの分野に広報活動を強化することが大学の戦略目標実現に結び付けられるかを分析できる利点がある。難点は予算と労力がかかることであり、戦略や中期目標・計画の策定や見直しの時に合わせて実施するのが現実的選択であろう。

表3 評価手法の概要

手法	概要	利点	限界
独自調査	大学が独自に広報の効果を認知度や意思決定への参考度等につき直接関係者に質問調査する	経費や労力がかかる	調査対象・内容が限定される
ランキング	受験生数や大学ランキングを活用して広報による変化を把握する	相対的な位置付けが把握しやすい	広報の効果を特定化するのが困難
アクセス数	問い合わせや取材申し込み件数で広報の効果を測定する	定量化が容易である	マスコミでの関心と広報の目的が一致しないことがある
マスコミ掲載件数	新聞等に掲載された件数により広報の効果を把握する	社会的なインパクトを測定しやすい	メディアの対象は広報の意図と異なることがある
広告費換算	自大学が取り上げられたスペースや時間を広告費に置きかえて評価する	貨幣価値で評価できる	広告と広報は意義が異なる
報道内容分析	メディアで自大学がどのようにとりあげられているかを分析する	内容面に踏み込み善し悪しを区分する	メディア以外の回路による評価はできない

参考文献

文部科学省大臣官房総務課広報室(2005)『報道対応の手引』

五十嵐寛「広報実践テクニック」1～19。(『経済広報』2004年9月号～2006年3月号)

Albrighton, F. and J. Thomas (2001). *Managing External Relations*. Open University Press.

井之上喬(2006)『パブリックリレーションズ』日本評論社.

大阪府市政改革本部(2006)「広報機能評価報告書」

熊本県(2003)『わかりやすい広報の視点』

P R I R, 2007, May, No. 25 「特集 大学広報はここまで頑張る！」

編集委員会

荒張 健	新日本監査法人公会計本部
市川 照仔	金沢大学総務部広報戦略室長
金田 正男	一橋大学副学長
○北野 正雄	京都大学情報環境機構副機構長・ 工学研究科附属情報センター長（第2章）
黒川 肇	監査法人トーマツ
○小林 信一	筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章）
佐藤 慎悟	ベリングポイント株式会社
宍戸 和子	株式会社三菱総合研究所
○芝坂 桂子	あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章）
城多 努	広島市立大学国際学部専任講師
鈴木 豊	青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授
○永田 治樹	筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章）
○中原 隆一	株式会社日本総合研究所（第5章）
西本 清一	京都大学副学長
○日戸 浩之	株式会社野村総合研究所（第7章）
○船守 美穂	東京大学国際連携本部特任准教授（第9章）
堀江 学	日本学生支援機構留学情報センター長
村田 直樹	日本学術振興会理事
村山 典久	滋賀医科大学理事
○湯本 長伯	九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章）

国立大学財務・経営センター(客員含む)

遠藤 昭雄	国立大学財務・経営センター理事長
芝田 政之	国立大学財務・経営センター理事
山本 勝彦	国立大学財務・経営センター監事
○山本 清 (主査)	国立大学財務・経営センター研究部長（第6章）
○丸山 文裕	国立大学財務・経営センター教授（第5章）
水田 健輔	国立大学財務・経営センター准教授
石崎 宏明	国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から）
島 一則	広島大学高等教育開発センター准教授 （平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授）
矢野 眞和	国立大学財務・経営センター客員教授 （昭和女子大学大学院生活機構研究科教授）
金子 元久	国立大学財務・経営センター客員教授 （東京大学大学院教育学研究科教授）
小林 麻理	国立大学財務・経営センター客員教授 （早稲田大学大学院公共経営研究科教授）
川嶋太津夫	国立大学財務・経営センター客員教授 （神戸大学大学教育推進機構教授）
山本 眞一	国立大学財務・経営センター客員教授 （広島大学高等教育研究開発センター教授）
吉田 浩	国立大学財務・経営センター客員教授 （東北大学大学院経済学研究科教授）
下林 正実	京都教育大学理事・事務局長 （平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長）
雨笠 均	国立大学財務・経営センター総務部長
真子 博	国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長

注：※ ○は執筆者、() 内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。

国立大学法人経営ハンドブック（3）

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター
千葉県美浜区若葉2丁目12番
TEL 043-274-3801
FAX 043-274-3815
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2
TEL 03-4212-6000
FAX 03-4212-6400

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社

