

ハ リスクマネジメントとイメージ戦略

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、職員そして保護者、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こ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、取り扱い、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、回避できるものとできないものなど様々だ。たとえば大学の受験生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、火災、盗難、金銭的不当処理、新型インフルエンザのような疫病、怪我、死亡事故、コンピュータ事故、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、いつ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のか。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も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。東北の某私立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。

ではどうしたらよいのか。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時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き、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。

日立製作所の古川一夫社長は“記者対応の十戒”（経済広報二〇〇八年四月号）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の筆者の視点で要約、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を提供すると、他のメディアを敵に回す可能性がある
- ③記者の話をも十分確認し、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）である。

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もらえば、良い関係を維持でき、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すべ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決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挙げて広報・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本的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当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、静岡産業のために存在する大学である
- ②先端的な、時代の先取り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、これらのすべての点を一度に成就しようとす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。

※「大学のマーケティング・その実践―全入時代の発展戦略―」大坪 檀 著 学法文化センター出版部発行、「八 リスクマネジメントとイメージ戦略」P.116-124 をリクルートカレッジマネジメント編集部より許可を得て転載しております。