

マネジメントの専門知を活用した学生募集実践の展開

喜村仁詞¹

1. 民間企業から大学職員へ

最初に私の経歴について、簡単に紹介をさせていただきます。大学を卒業して最初に勤めたのが英国高級ファッションブランドの輸入商社です。そこでライターやパイプなどの喫煙具、化粧品などを2年間売っていました。入社したときは正直なところ、働き方のわからない、どうしようもない新入社員だったと思います。それでも2年間、OJT（On the job Training, 仕事を通じた学習）を重ねていくうちに、社会人とはこうなのだろうということがようやく分かり、序々に動くことができるようになってきました。私の基礎的な部分をつくってくれた、貴重な経験でした。

2年後に、幼稚園から短大まで展開する、大阪にあるカトリック系の学校法人に転職しました。「物を売る」ことにあまり興味を持たずにいたことが主な転職理由ですが、例えば夏休みの長さなど、あまり人に言えない理由もありました。転職後、短期大学の教務課入試係に配属されました。教務課の中に入試係が配置されている職場で、そこで私は教務と入試の両方を担当していました。その後、世の中の変化にあわせて学内に入試広報室ができ、そこに張り付くことになりました。この大学には、およそ15年間勤めました。

自分が持っている広報に関するノウハウは、基本的にはこの時期にほぼ全て出来上がったと思っています。入学定員が140人規模の小さな短大でしたから、職員組織は教務1人、入試1人、学生課1人、あとは1人は事務長という構成でした。教員が兼職する教務課長や入試広報室長が上司ですから、普段の予算管理などの仕事は全て職員に任せる、というスタイルでした。最初の頃は上司である教員の指導を受けていましたが、その先生が他大学に転出されて以降は、「基本的にはお任せ」という状況でした。このような環境下におかれたからこそ、自分で考えて仕事をしなければならない、という行動規範が身に付いたのだと思います。

入試広報室に配属されて最初の頃、学生募集は大変好調でした。ところがその後、少子化などの影響を受けて徐々に状況が悪化し、10年程経過すると、いよいよ定員割れという事態を迎えました。周辺に立地する短期大学はすでに四年制大学に改組していましたが、自分が勤務した法人は違いました。短大は不要であるとの経営判断がなされ、幼稚園から中学校、そして高等学校に絞って事業を継続するという決定を下しました。これに伴い事務職員は学内で再配置され、私は法人財務を担当するように言われました。ところが、正直言うと私には財務はよく分からないというところがありましたし、高等教育機関で働きたいという希望がありました。その時偶然、新聞に掲載されていた神戸親和女子大学の募集広告を見て応募し、そして採用していただけることになりました。

¹ 岩手大学

2. MBAに賭ける

神戸親和女子大学には約11年務めていました。最初の3年は入試、それから3年は教務、そして企画広報室（後に学長室と名称を変更）に5年ほどいました。今回紹介させていただく学生募集プロジェクトは、教務および企画広報室に勤務していた時期に実施したものです

この学生募集プロジェクトが一定の成果をあげることができたのは、多くの関係者が助けて下さったからであり、いくつもの幸運がありました。先述の通り、仕事の基本についてはすでに、いわゆるOJT、日々の仕事を通じて学んでいました。しかしながら、大学を取り巻く環境がますます厳しくなるなか、これまでと同じ仕事をしているだけでは自分の勤める大学がこれからも存続し続けていくことができるのであろうか。このような危機感を覚え、以前から業務を通じて関心を持っていたマーケティングを本格的に学ぶべく、2008年9月に社会人を対象とするMBA（経営大学院）に進学することにしました。職場には、MBAに通う職員を支援する制度はなかったため、学費240万円は全額自己負担でした。学生募集プロジェクトの企画実施にあたって、この時のMBAでの学習経験が大いに役立ったことは、いうまでもありません。自分の経験している事を理論的にさらに深めたいとの考えから、自主的な高度の学習はMBA修了後もなお継続しており、現在は経営学分野の博士後期課程に在籍するとともに、学会等で研究発表を行ったりしています。

これから学生募集プロジェクトの内容について説明をしますが、なぜ負担の大きなMBA進学という選択を行うに至ったのか、そして、OJTと外部のMBAでの学び（Off-JT、仕事を離れたところでの学び）がどのような形で相乗効果をあげたのか。この二点を中心として考えていきたいと思います。ご参考までに、現在は大学院博士課程後期に在籍しながら、昨年10月に岩手大学に転職し今日に至っています。

3. 激化する競争環境

ここではまず、神戸親和女子大学について簡単に説明をします。学校の設立は明治20年であり、間もなく130周年を迎えます。神戸の女子校としては、神戸女学院の次に古い、歴史ある学校です。中学校と高校が併設されていて、別法人が2つの保育園を運営しています。大学は、もうすぐ50周年を迎えます。神戸市北区に立地し、2学部（文学部及び発達教育学部）5学科と通信教育部、そして1研究科を持っています。入学定員は400名規模です。定員の約半数を発達教育学部児童教育学科が占めるなど、教員養成系の色彩の強い大学です。

競合する女子大学の2010年度入試における志願状況を見たものが表1です。私が取り組みを始めた2011年の直前年度のデータになります。皆さんご承知の通り、一般に入学定員が大きい大学ほど、経営は安定しています。規模が格段に大きな一大学を除き、志願者数を入学定員で除した競争倍率が高くなっている順番に、7つの女子大を並べてみました。相対的に規模の大きな大学（A～D大学）では倍率が5倍を超えているのに対して、神戸親和女子大学は2.2倍、ここに大きな段差があります。全体的な傾向として、本学よりも規模の大きな大学は入試倍率が高く、小規模の大学ではかなり厳しい倍率になっています。

表 1 競合する大学の学生募集状況

取り巻く環境／県内大学の学生募集状況

**兵庫県には42大学が設置されていたが、
2009年以降、5大学が募集停止を発表した学生募集の厳しい地域**

◇県内女子大学の一般入試状況(2010)

	A大学	B大学	C大学	D大学	神戸親和	E大学	F大学	G大学
入学定員	845	1,675	725	527	415	400	650	170
志願者	7,640	11,493	4,532	2,850	915	486	681	155
入学定員／志願者	9.0	6.9	6.3	5.4	2.2	1.2	1.0	0.9

少し範囲を広げて兵庫県内の大学の動向についても見ておきます。大都市圏での大学経営は安定しているといわれますが、実は 2009 年以降、兵庫県内では 5 つもの大学が募集を停止するなど、かなり厳しいところがあります。兵庫県内の大学のもう一つの特徴は、女子大学が多いことです。

これまでのような OJT だけでは不十分であり、学生募集戦略を立て直すためには専門性の高い勉強をしなければいけない。このように考えるきっかけとなった出来事が、2007 年 4 月に起こりました。この年度の入学者が、入学定員をようやく上回る程度に減少してしまったのです。ご承知の通り、入学定員を確保するだけでは経営的には不十分で、予算に応じた学生数の確保が必要となります。そのため、定員を十分に上回る学生数を確保するための受験者数を集めるための募集戦略が重要となります。

前任校の短大が募集停止を行った時、教授会は新たな学生募集戦略を示すことはできず、ただ理事会の意向を受け入れるのみでした。その結果、事務職員は配置換えで雇用は守られましたが、教員は職を失いました。この学校においても、教授会の議論の中で学生募集状況の打開に向けた提案はなかなか出てこない状況にありました。また当時は、事務職員は教員の指示に従っていればよい、新たなことをして失敗したらどうするのだという雰囲気があり、最前線である入試課のスタッフにそのしわ寄せが行われていたように思います。

4. 教育サービス産業の限界

自分たちで打開策を見出すのが難しいのであれば、外部の専門家である受験産業やコンサルティング会社の知恵を借りるという方法もあります。ところがこれら外部の専門家が学生募集状況を劇的に改善する方法を教えてくれるかという、決してそのようなことはありません。かつて入試課に務めていたとき、私も全国規模の有名な教育サービス産業の方々から多くのことを教えていただきましたが、そのほとんどが「これ以上、資料請求者は増えませんよ。資料請求してきた人とコミュニケーションを取って、何とか連れてきなさい。入学まで囲い込むしかないです

よ」という内容にとどまるものでした。

ではそのコミュニケーションとはどのようなものを指しているのか。具体例を挙げると、オープンキャンパスを学生主体で行い、受験生と頻繁にコミュニケーションを取って良い学校であると思ってもらい、優しい教員が声を掛けて相談に乗ってあげる、頻繁にメールを送って忘れられないようにする、などが主たるものでした。これらは、大学教育の本質からは離れた、補完的要素を通じたコミュニケーションでしかありません。本当にそれでいいのか、かねてからずっと疑問に思っていました。

5. 「自分で考える仕事」を実行するためのチャレンジ

2007年度に続いて次の年もまた、定員確保こそできたものの学生募集状況は決して良いとは言えません。学内の空気も重く、聞こえてくるのは「このままではまずい」という話ばかりでした。関西地区の他の大学も不調のところが多いらしく、「もうあの大学はボーナスが出ていない」「給料がカットされた」「〇〇さんは転職していく」という話がよく聞かれました。正直なところ自分たちも例外ではなく、このままいくと給料が減るのではないかと、大学が募集停止になってしまうのではないかと、もうこの年齢だから転職は難しい、などの思いがありました。

民間企業での経験や、短大での募集停止の経験から、このまま誰かに任せていても、状況が良くなることはない。そうであれば、自分で考えた方がましだ。このような考え方にいきついでしまいました。そのときに、受験生が大学を選ぶ行為は、車を購入する行為とどう違うのだろうかという単純な疑問が頭に浮かびました。どちらも「高い買い物」なので、購入にあたってはすごく吟味するだろう。そして、根拠も何もないのですが、きっとマーケティングを学んだら何か出てくるのではないかと思ったのです。もちろん、以前からずっとマーケティングに興味があったことも事実です。

しかしながら、当時の自分の仕事は教務でしたので、マーケティングとは全く関係ありません。学内にも、マーケティングや経営学を専門とする教員は全くおらず、誰かに聞くこともできません。従って、いわゆるOJTを通じてマーケティングを学ぶことは不可能でした。そうであれば、職場の外部に勉強に行くしかありません。間口が広く入門レベルの内容にとどまるいわゆる経営セミナーや塾ではなく、本格的にマーケティングを学ぼうと考え、そして選んだのがMBAでした。思いついたのが5~6月で、その秋には、秋入学を実施している関西地域のMBAに入学しました。高額な費用は、既述の通り、全学自己負担です。仕事を終えた後の夜間や週末を利用した本格的な学習ですから、家族にも大きな迷惑をかけました。

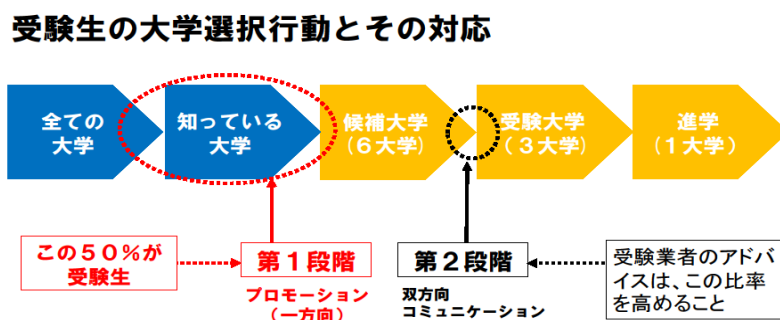
そこで1年間ほど勉強していたのですが、当時勤務していたのは教務部門でした。ですから、マーケティングについて勉強したとして成果をどこで出すのか、という問題がありました。この点については、直接の担当ではないけれども、入試課長は大学の同級生ですし、企画広報室の管理職も話がわかる人間でしたので、彼らに積極的に提案していけば何とかなるだろう、と簡単に考えることにしました。そのころは文部科学省のGP（提案公募型事業）が盛んで、職員が教員と連携してチームを組んで申請することもありました。そのため、事務職員が部門の壁を越えて

連携することはそれほど困難ではなくなっているという感触もありました。

それが幸いなことに、偶然にもその後、マーケティングの知識やスキルを最大限に生かすことのできる広報部門（企画広報室）へ異動することになりました。

6. 消費者行動論の応用

ここからが、学生募集プロジェクトの具体的中身になります。大学選択という行動は、車を買うこととどう違うのか。この疑問を解消するために、まず消費者行動論を勉強しました。消費者の意思決定モデルによれば、まず最初に「入手可能集合」が出てきます（図 1）。これは入手が可能な全ての製品、つまり全大学のことです。次に出てくるのが「知名集合」、これは名前を聞いたことがある（知っている）大学を指します。そしてその次段階が「考慮集合」。進学先の候補となる、例えば資料請求などの行動を起こす対象となる大学群です。次にくるのが「選択行動」で、資料を取り寄せた大学群の中から絞り込みが行われます。そしいよいよ最終段階である「購買」、進学先の決定に至ります。



2

図 1 受験生の大学選択行動

大学選択行動における「考慮集合」すなわち資料請求を行う大学の数は、これまでの調査を通じて 6 校程度であることが明らかにされています。選択行動の結果、実際に受験する大学の数は平均すれば 3 校前後であることも知られています。ここまでのプロセスで、大学は受験生に対してどのように働きかけ、コミュニケーションをとることができるのか、というのが次の課題となります。

まずは無数にある大学の中から神戸親和女子大学（以下、自大学と略記）を知ってもらうための活動、そしてその先の、進学先の候補として考慮してもらうまでの活動が第一段階となります。この段階の活動は、大学から受験生に向かう一方向のプロモーションになります。そして第二段階となるのが、進学先候補に絞り込まれた 6 大学の中から、2 倍という競争倍率を勝ち抜き、受験してもらうまでの双方向のコミュニケーションを用いた活動です。かつて大手教育サービス産業が「2 ウェイ・コミュニケーション」という言葉をスローガンとしていましたが、これは実は、

他ならぬ消費者行動論に基づいた戦略であったわけです。

7. ブランドマネジメント理論の導入

第二段階では、大学と受験生との間で相互作用を生み出しながら、自大学のファンへと育てていくことが課題となります。先ほど紹介した教育サービス産業からの数々のアドバイスは、実はこの第二段階を勝ち抜くための手法だったのです。たしかにこれらの行動は、第二段階を勝ち抜く上で必要なものです。しかしながら、これらのノウハウは既に広く知られており、実際に自大学でも普段から入試担当者が一生懸命に行っていました。ですから、今さら私がこの段階を検討してもあまり意味があるとは思えません。

ここで私が注目したのは、こちらからの一方的な働きかけとなる第一段階です。第一段階を勝ち抜けばそのうちの 5 割は受験してくれるのだから、ここを強化してはどうか、という考え方は。この段階ではまだ、双方向的なコミュニケーションは成立していません。そこで次に着目したのが、ブランドマネジメントの理論です。この理論から、大学のブランド要素を構造化したモデルを導くことができます (図 2)。真ん中に大学の理念などがあり、その周辺をいろいろな要素が取り巻いています。その全てが大学の理念により強く影響を受けている、という考え方は。

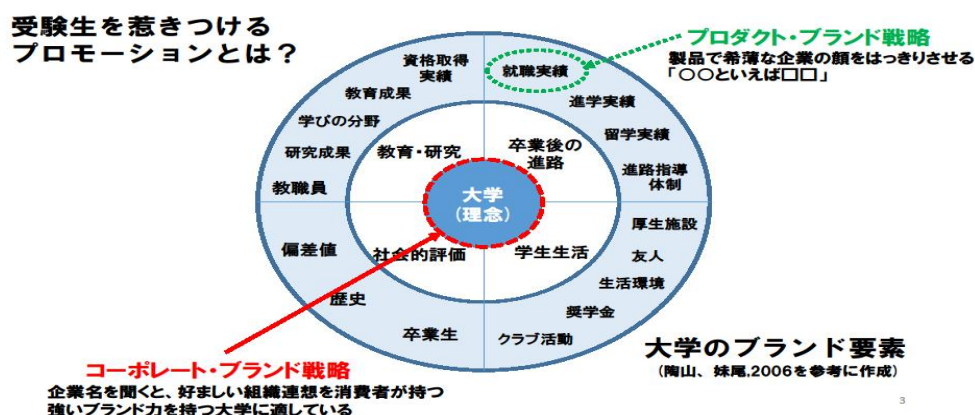


図2 大学のブランド要素

ブランドマネジメントを用いた戦略には、大きく二つの方法があります。コーポレートブランド戦略と、プロダクトブランド戦略です。第一のコーポレートブランド戦略は、企業名や大学名を聞いただけで「ああ、あそこはいいよね」と思わせる方法です。たとえば MARCH (明治・青山・立教・中央・法政大学) などは、コーポレートブランド戦略に成功しているといえます。これだけ知名度の高い大学であれば、新学部をつくれれば間違いなく十分な人数の受験生が集まってきます。「明治大学が行うのだから間違いはないだろう」と納得してもらえるのが、いわゆるコーポレートブランドです。

では、ブランド力があまり強くない大学はどうすればよいか。そこで提唱されているのがプロ

ダクトブランド戦略です。何か一つの実績（プロダクト）、例えば教育成果が高いこと、就職実績が大変良いことなどがあれば、これを全面に打ち出すことにより、中心にある大学本体の価値も上がります。中心にある本体の価値が上がると、コーポレートブランドが強化され、そこで提供されるプロダクトが良く見られるようになっていくという考え方です。

8. 強いプロダクトの発見

では、神戸親和女子大学はどちらの戦略をとるべきでしょうか。例えば隣接する甲南女子大学と比較すると、全てが違ってきます。甲南女子大学は関西の有力財界人である安宅彌吉がつくった学校です。東灘区岡本という超高級住宅街に立地し、大学の使命の筆頭は「人としての教養と常識を基本に確かな専門知識を養い、社会で活躍できる基礎力を育てる」となっています。「なんじょ」という愛称からは、大変華やかな大学が想起されます。

それに対して神戸親和女子大学は、もともと神戸の下町で始められた学校です。神戸市北区、山の上にあつて海は見えない、少し不便な場所に立地します。大学のイメージも、堅実・真面目な学校というものです。神戸の女子大といえ、何となくおしゃれたとかファッショナブルなイメージですが、自大学はそのようなイメージでは他の女子大に勝つことができなかったのです。このような情勢ですから、自大学がコーポレートブランド戦略で勝負することは難しいと思っていました。

コーポレートブランド戦略で勝負できないのであれば、プロダクトブランド戦略の可能性を探らなければいけません。それでは何か売れるプロダクトがあるのかというと、幸いにも教員採用実績が非常に良かったのです。朝日新聞出版から毎年刊行されている「大学ランキング」を見ると、幼稚園教員の採用数が、西日本の女子大で一番良いのです。加えて、保育士の採用実績も、西日本の女子大の中では第三位と、立派な実績を上げています。このデータは使えると思いました。なぜならば、サービスマーケティングの理論が教える通り、サービス分野に分類される教育は目に見える形を持たないので、これを可視化し評価することが困難であるという特徴を有します。ですから採用実績のような、数字で現れる客観的な評価が大変有効になるのです。

このエビデンスを使うことでいけるのではないかとの感触が得られたため、プロダクトブランド戦略で行こうと考えました。ただしこの時点ではまだ、周囲には全く相談しておらず、企画広報室の中で私一人が勝手に考えたアイディアでしかありませんでした。

9. スローガンとキャラクター

理論が教えるところによれば、プロダクトブランド戦略の骨格が固まったところで、次にすべきことの一つはスローガン作りです。短いフレーズを聞いただけで、教員採用実績の高さが分かるものでなければいけません。ただしそれだけでは弱いので、キャラクターやシンボルを加えることで目を引き、一体として覚えてもらうことができると効果的です。

さらに、発信する情報がばらばらだと印象が弱くなるので、大学から発信する全ての情報に、定められたスローガンとキャラクターを盛り込むことが必要になります。そのためには広報にか

かわる入試課との密接な連携が必要となります。ですから入試課とは、早い段階で打ち合わせを始めました。

最初に作成したのは、電車内の額面広告（網棚の上部にある横長の広告）です。広告の作成にあたり、これまでも一年分の出稿についてコンペを行っていました。ですから今回は、教員採用実績の高さを伝えるスローガンと、そのスローガンを盛り込んだ広告イメージを課題とするコンペを行うことにしました。

スローガンの評価項目として設定したのは、覚えやすいか、他の学校と混同されないかというものです。どれだけインパクトの強いスローガンであっても「それはどこだった？ ○○女子大だった？」と言われては意味がないので、そういうことがないようにしたいと考えました。また全体的なイメージについては、高校生が自分の近未来を投影できるような理想的な学生の写真を中心としたものを作ってほしいというリクエストを出しました。

コンペでは、6社に作成を依頼しました。1次審査は広報企画室と事務局長と入試課で行いました。大学から発信する全ての情報に盛り込んでもらうという目的を達成するにあたり、後になって担当者から「そんなものは知らない」と言われては困るからです。最初から仲間に入ってもらうことができれば、その危険は回避できます。

10. 理論を活用した評価

1次審査で選んだ3社のスローガンとイメージについて、審査の一環として学生からアンケートを取ることにしました。最終的には、学生アンケートの結果を踏まえて学長が主宰する執行部会議で決定されます。

学生アンケートは、卒業間近の2月中旬に行いました。卒業の認定発表の日だったので、4年生を中心とする109名から意見を聞くことができました。どれが一番目立つか、どれが一番好感を持てるか、あなただったらどれを採用するか。あまり複雑にすると集計が面倒なので、この3点に絞って質問を行いました。

まず第一に、最も目立つと評価されたのがA社、好感を持ってもらえたのはB社でした。A社とB社の提案への評価は、大差はありませんでした。

次にスローガンについて、ここでは学生による評価は参考程度にとどめ、こちらで分析的に検討しました。まず最初に、他大学と混同されないという点で、「親和」というキーワードを入れてくれていたA社とC社の案であれば、絶対に間違えられることはありません。だから、理論的にはこちらの方がいいということになります。

覚えやすさについては、消費者行動論が教えるように、言葉が短い方が有利です。ここでは、チャンク（情報のまとまり）という心理学から派生した概念がしばしば用いられます。例えば、最も短いA社の提案「先生に／なるなら／親和！」は、3チャンクです。これならば、比較的覚えてもらいやすいはずですが、チャンクの数が増えてしまうと、覚えてもらいにくくなってきます。

11. 執行部の決断

以上の理論的な検討を総合的にまとめた結果、我々の中では、総合的に A 社からの提案が一番いいということになりました。ただし、本学は 5 学科から構成されており、このスローガンはそのうちの一学科だけを全面に押し出したものです。そのため、他の 4 学科から多少反対されたのです。日頃から交流のある複数の高校の進路指導担当教員からも、前面に打ち出した児童教育学科以外の課程が霞んでしまうという理由から、この広告はやめた方が良いとアドバイスをいただきました。それでもなんとか執行部の理解を取り付け、そして決定されたのが図 3 に示した基本形です。以後、もちろんホームページのトップ画面にはこのキャラクターとスローガンが必ず表示されます。検索画面でも、大学名の横に「先生になるなら、親和！」が必ず表示されるようになっていきます。大学から駅までの通学経路にも看板が設置され、この広告が掲示されています。

広告案の基本形の決定



図 3 広告の基本形

こうした取り組みを行ったところ、1年目の入試から大きな成果があがりました。受験者数がいきなり倍増したのです。図 4 に示す通り、特に一般入試の受験者が増えています。嬉しいことに、しっかりと勉強する一般入試の受験者層に、この広告は結構受けたのだろうと考えています。

さらに驚くべきことに、教員養成系の学科だけでなく、全ての学科で志願者が増えました。先ほど紹介した理論の通り、プロダクトが良いと思ってもらえたことで、その核にある大学自体の印象も良くなり、その影響を受けて他学科も良いと思ってもらえた、というプロセスを経たのではないかと分析しています。受験産業の作成する偏差値を見ると、1年間で大幅に上昇しました。上昇幅は、心理学科が 10 ポイント、児童教育学科が 7.5 ポイント、そして福祉臨床学科でも 7.5 ポイントでした。

学生募集状況(取組1年目:2011年)

大学全体の志願者数取組1年目に受験者数が倍増

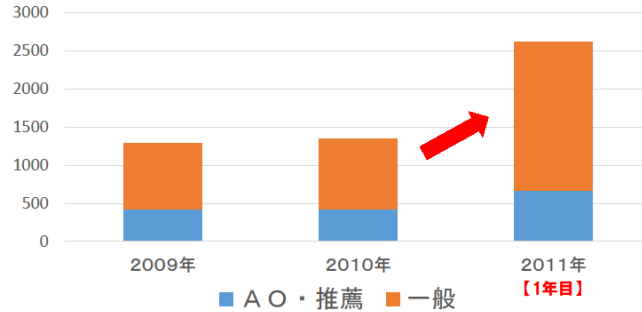


図4 急増した志願者数

12. 山積する次段階の課題

このように、学生募集プロジェクトは一定の成果をあげることができました。しかしながら、ここで止まって何もしなければ、おそらくこの勢い続きません。他大学の教員採用実績が向上し本学の実績を上回るようになれば、簡単に巻き返されてしまいます。また人口動態データから、現在の教員養成系のブームも何年かすれば衰えてしまうことが予想されています。

図5は、地域ブランドの作り方を取り扱った経済産業省が作成したモデルを援用したものです。ここまで説明してきた1回目のプロジェクトで、教員採用実績でブランド力が少し高くなりました。これで止まることなく、次々と定期的にプロジェクトを展開していかなければ、大学のブランド価値をあげることは困難です。しかしながら、新たなブランド戦略に基づく広告を作成するためには、まず強いプロダクトを発見するところから始めなければなりません。もちろん、簡単にできることではありません。その一環として、キャリア支援のための活動を活性化する試みを重ねていましたが、その道半ばにして私は大学を移動することになりました。

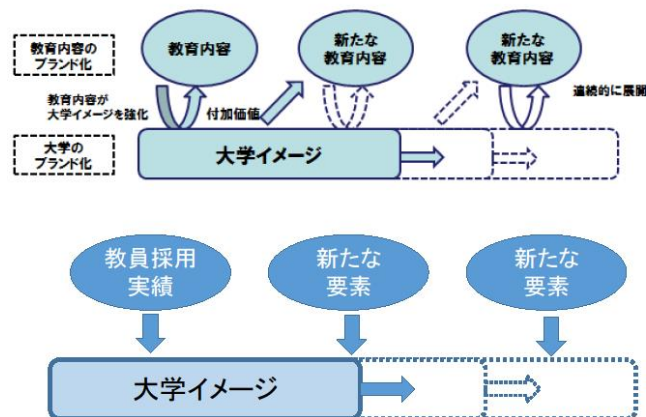


図5 大学ブランドの構築戦略

13. 最後に

自己負担による MBA 進学という選択を行うに至った経緯と、この学生募集プロジェクトを支えてくれた OJT と MBA での学び (Off-JT) については、以上のとおりです。仕事をしながら本格的に学ぶことはもちろん大変です。しかしながら、自分で考える仕事を通じて大学の経営強化に貢献しようとしても、並大抵のことではできません。でも心配することはありません。教育研究機関である大学には無限の知識・スキルが集積されており、MBA に限らず多様な専門領域にわたって、その門戸は皆さんに向けて幅広く開かれています。

一事例でしかありませんが、工夫次第によっては、大学で学んだ理論をいくらかでも大学マネジメントにおける実務で活かすことができるのではないのでしょうか。

