

# マーケットの声を計画に反映し「選ばれる大学」に

岩田雅明オフィス代表  
**岩田 雅明**

いわた・まさあき

大学や企業の経営コンサルティングに従事。日本私立大学協会附属私学高等教育研究所研究員。日本経営協会講師。日本経営品質審査員。著書に「実践的學校経営戦略」「高校生のキャリアデザインと新しい大学・短大選び」など。



現在、コンサルタントとしてさまざまな大学の経営戦略に携わる岩田氏は、共愛学園前橋国際大学在職時代に、「顧客のニーズ」に基づく大学改革に携わり、学生募集の安定化に成功した経験を持つ。ビジョンと計画の策定・実行におけるマーケティング手法の活用について寄稿してもらった。

## 大学独自の存在意義を高めるのは今

現状、18歳人口は横ばいで推移しているが、2021年度になると現在よりも10万人程度減少する。半数が大学進学者としても、5万人もの入学者が減少することになる。この5万人はすべての大学で均等に減少するのではなく、その時点で志願者にとって魅力の少ない大学から減少していくことになるであろう。5万人といえは、中小規模の大学であれば100から200校の入学定員に相当する。各大学とも、この18歳人口安定期にそれぞれの存在意義を高める計画を立て、それを着実に実行していく必要がある。

多くの業界では、既につくり手主導のプロダクトアウトから顧客主導のマーケットインへの転換が行われている。つくれば売れる時代が終わり、ニーズのあるものをつくらなければ売

れない状況になったからである。「大学業界」も、まさに同じ状況になっている。ただし、同じマーケットインでも提供するものが教育であるから、顧客の要望にただ単に合わせればよいというものではない。顧客である学生の将来にとって有用なサービスを常に模索し、提供していくことが求められる。

## 徹底したヒアリングでニーズを探す

筆者が在職した共愛学園前橋国際大学は、1999年に群馬県前橋市に開学した入学定員200人の単科大学である。初年度は開学人気もあり、ある程度の志願者を得ることができた。しかし2年目からは県内に新しい大学が続いて開学したことなどにより、定員割れが続くようになった。このような状況の中で学生募集の責任者として決断したのは、志願者が減っても合格基準

は下げないということと、打開の道をマーケットに聞くということであった。

合格基準を下げずに現状を改善するにはどうすればよいのか。そのヒントを求めて、高校の進路指導担当教員に対して、進学に関するヒアリング調査を徹底して行った。当時、既に経済状況は悪化し始めていて、優秀な生徒でも経済的な理由から進学を断念せざるを得ないというケースが増えていた。そのような中で出てきたキーワードが、「優秀な生徒を救える学費サポート制度」であった。

このキーワードをどのように具体化するか検討を重ねた。困ったときに返るところは、顧客視点である。従来、入試の成績優秀者対象の授業料減免制度や、経済的困窮者対象の奨学金制度を実施している大学は相当数あった。しかしこれらの制度では、受験生は、自分が対象者となって受給できるか、合格・入学するまでわからない。本当に役立つ制度とは、入学後の生活設計が立てられるように、事前に受給の可否がわかる制度だという結論に至った。

## 潜在顧客のニーズから新たな顧客の創造へ

この条件を満たすものとして考えたのが、資格特待生制度である。指定の資格を入学までに取得した者は、人数に制限なく授業料の全額を（更新条件はあるが）4年間免除するという、当時では相当思い切った制度であった。対象資格を決定するに当たって

は、高校における資格取得状況を調査した。そして、大学入学後の学習内容と関連性があること、難度が高く簡単には取得できないこと、という2つの観点から、実用英語検定2級、情報処理技術者試験の2つを指定資格として決定した。ここに、「本当に役立つ学費サポート制度」が誕生したのである。

資格特待生制度には、単に入学者増加だけではない、大学側にとっての大きなメリットがあった。指定資格の取得者は総じて基礎的な学力があり、勉学意欲も高い。制度導入後、教員採用試験の現役合格者は大幅に増加し、人気企業への就職者も出るようになった。何よりも、大学の雰囲気が大きく変わり、勉学志向になったことが最大の成果ではないかと感じている。

どんな制度も大学にとって将来的なメリットのあるものに設計しないと継続は難しく、経営改善にもつながらない。一時的な募集戦略でなく、新たな顧客創造につなげることが重要だ。

資格特待生制度と並行して、コース制も導入した。これも、「学部名からは具体的に何を学ぶのかがイメージしにくい」という高校生・高校教員の声から出発している。元々のカリキュラムを生かしながら学部を4コースに分け、教育内容や「何ができるようになるか」を明示した。コース名の決定に際しても、各コースのターゲットとなる高校に依頼し、生徒の意見をアンケートで聴取し、反映した。

これらの戦略で臨んだ2002年度入試は、志願者・入学者とも増加し、翌年度にはわずかではあるが入学定員を上回る入学者が得られた。受験者数も、最悪だったときから見ると、現在は2倍を上回っている。

顧客の声を集めるチャンスはいくつもある。例えば、平素の高校訪問も自学の紹介だけでなく、高校側のニーズ

把握のチャンスと捉えるべきだ。そしてオープンキャンパスやガイダンスなどのあらゆる機会に、高校生や保護者の声をアンケート等で集めるようにしたい。特に、オープンキャンパスに参加したが出願には至らなかった者や、合格したが入学しなかった者に対して、その理由をアンケートで収集するとよい。これを把握し改善策に生かすことにより、取り逃していた潜在顧客の獲得が可能になるからである。

## マーケティング視点でビジョンと計画の策定を

共愛学園前橋国際大学で短期間に戦略を実行に移すことができたのは、組織が丸となったことが大きい。「開学後すぐの定員割れ」という危機感により丸となったわけだが、その状態を維持していくためには、ビジョン（めざすべき大学像）を共有することが望ましい。

ビジョンを策定するためには、市場や顧客の理解と大学の現状認識というマーケティングの視点が不可欠である。そして、ビジョンを具体化する行動計画の実行にあたっては、マーケティングの視点は欠かすことができない。

具体的には、まず自学の状況・能力を明らかにすることである。競合校に対する優位性を持続できる分野・領域を見つけるという考え方だ。入り口から出口までの各局面における自学与競合校の能力を認識・把握し、それらを志願者が大学を選定する際に重視する項目（＝顧客のニーズ）を軸に比較してみるとよい（図表）。

この比較によって、大学独自の能力

図表 自学与競合校を比較する際、軸とする項目例

区分	受験生が重視している項目
入り口	入学難易度
	入試制度
	学費
	特待生制度／奨学金制度
在学中	カリキュラム
	教授陣
	資格取得状況
	国際交流
	施設・設備
	クラブ活動
出口	雰囲気
	キャリア教育
	インターンシップ実施状況
	個別相談体制
	就職／進学状況
	就職率

が明確化される。それをより強め、より充実させた姿がビジョンとなる。大学の持つ能力を充実させることにより、学生の幸せな人生をサポートし、社会や地域に貢献する。その結果、大学で働く教職員も充実感を感じられるというストーリーを明確にすることによって、魅力的なビジョンを描くことができる。

策定したビジョンを行動計画に落とし込む際のポイントは、できるだけ現場に裁量を与えることである。完成した行動計画を現場に押し付けるのではなく、具体的な計画は行動する人たち自身に作成してもらう。現場の知恵が活用でき、主体的な行動を引き出すことにもつながるからである。

行動計画には結果の目標値だけでなく、行動の目標値を盛り込むことも重要である。あるエリアの目標志願者数を決めるだけでなく、そのために必要な行動（訪問高校数、アピール内容、収集すべき情報など）を明確にし、達成状況を検証する。

教職員がビジョンとマーケティング視点の両者を常に意識しつつ計画を策定し、主体的に行動することで、必ず選ばれる大学になれると確信している。