

# 顧客や市場を適切に認識し 選ばれるためのポジショニングを



岩田雅明オフィス代表  
**岩田 雅明**

いわた・まさあき

24年間、大学・短大職員として勤務した後、大学経営コンサルタントとして独立。私学高等教育研究所研究員。桜美林大学大学院兼任講師。日本経営品質賞審査員。著書に『実践的学校経営戦略』『生き残りをかけた大学経営戦略』『大学の戦略的広報』など。

学生確保に困難を抱える大学がなすべきことは、環境分析に基づく適切なポジショニングと、一貫性のある改革だと、岩田氏は指摘する。そのプロセスにおいて、有用な選択肢としての規模縮小もあり得るといふ。

## 存在自体に価値があった かつての「大学」

コンサルタントとしていろいろな大学と接していて、成果の出ていない大学、すなわち定員が充足できていない大学に共通して感じるのは、自学を取り巻く状況の認識が不十分であるということである。

なぜ認識できていないのかといえ、その必要性を感じていないからである。では、なぜ必要性を感じないのかといえば、大学というものは存在しているだけで、その地域にとっての意義、役割があった時代が長く続いたため、その意識をなかなか変えることができないのではないだろうか。

日本が初めての人口減少期に入り、大学の学生募集戦略も、これまでとは異なり、縮小するマーケットを前提に考える必要がある。これまでのように、ただ存在するだけでもいいということではなく、市場において「必要とされる存在」となるための戦略の策定と展開が不可欠となってくる。

## ビジョンを描くのは 容易ではない

私はこれまで、「これからの大学経営では、どのような大学になりたいか」というビジョンを描くことが大切である」と力説してきた。しかし、実際の大学支援の現場を体験するうちに、それはなかなか難しいということを感じている。現場で働いている人たちは、どうしても現実の課題解決に意識が向いているので、理想的な状態とはどのようなものかが考えにくいのである。

そこで考えたのが、ポジショニングを描くということである。市場での位置付け、役割といった意味である。

自学が市場として想定しているエリア内で、どのような役割を果たせば高校生や在学生といった顧客に有用な価値を与えることができるのか。自学の強みを生かして、どのような位置に立てば市場での存在意義があり、他の大学と競合しない、あるいは優位性を示せるのか。これらを検討し、めざすべき姿を描き出すことがポジショニング

である。これが描けると、考える方向性や行動の目標地点が定まり、教職員が共有すべき到達地点が明確になる。

そうならば、その到達地点に向けて、自学を取り巻く状況に適切に対応した改善を継続し、成果を挙げるといふ「正のスパイラル」を描いていく道筋が明らかになるのである。

## 4つの認識に基づく 適切なポジショニング

適切なポジショニングのために必要とされる認識は4つある。顧客、市場、競合、自学の認識である。以下、それぞれについて考えていきたい。

### (1) 顧客認識

最も重要なことは、高校生や在学生、保護者といった顧客を認識することである。価値を与える相手のことを知らずに、どのような価値を、どのようにして与えるべきかを考えることはできないからである。

顧客を認識する前提として、自学が対象としている、あるいは将来対象

としたい顧客を決める必要がある。これは、大学の規模によって異なってくる。大規模な総合大学であれば、一定程度の学力がある全国の高校生ということになるであろうし、地方の小規模大学であれば、エリアや学部内容、取得できる資格などにより、もう少し具体的な絞り込みが必要となる。

顧客が確定できたならば、次はそのニーズを把握することになる。ここでいかに精度を高められるかが、ポジショニングの適切さに影響してくることになる。

皆さんの大学ではどうであろうか。入学してくる学生、在学している学生のことをどれだけ認識し、理解しようとしているだろうか。大学も企業と同じで、顧客をきちんと認識せずに、そのニーズに合致したサービスは提供できないはずである。

### (2) 市場認識

大学の情報公開等により、卒業しても就職できない者が相当程度いることが明らかになり、進学市場での大学の優位性、メリットが、確かなものではなくてきている。4年分の学費という投資を考えると、大学進学が必ずしもベストな進路選択ではないということになってくる。

経済環境に関しても、政府による景気対策の効果が始めているとはいえ、家計レベルではまだまだ明るい兆しが感じられないのが実情である。こうした中、大学進学率も2010年度以降、伸び悩みを見せている。

このような市場の状況を把握するとともに、今後の動向を予測し、その中であって有用な価値を学生に提供できる大学になるには、何が必要なのかを考える必要がある。ポジショニング

は、市場に対応したものでなければならぬからである。

### (3) 競合認識

同じ市場を対象にしている競合校を正確に認識し、優位性のあるポジションを獲得することが、競争戦略においては不可欠である。

そのためには、競合大学をデータ等に基づいて認識し、どのような活動をしているのかを把握する必要がある。どこで戦っているのか、相手の戦力はどの程度なのかをわからずに、適切なポジショニングはできない。

### (4) 自学認識

自学を認識しなさいと言うと、「自分の大学のことはわかっていますよ」と返されることも多いが、自学の強みや弱みについて教職員が共通認識を持っている大学は少ないように思う。皆で年に一度は自学分析をするなど、自学のことや取り巻く環境を考える機会を意識的につくり出す必要がある。めざすべきポジショニングは、自学の強みを生かしたものでなければならない。

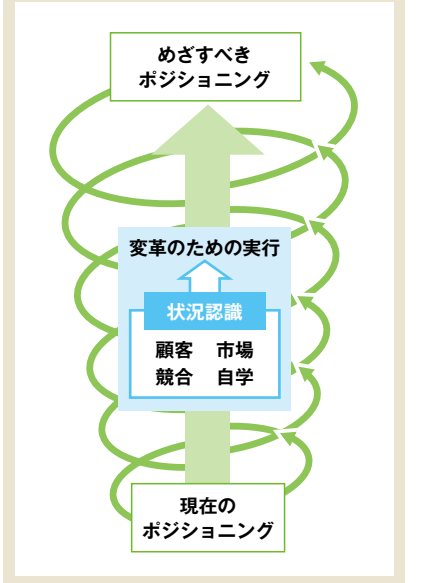
以上の4つの認識が十分にできると、顧客、市場で必要とされる、自学ならではの、ポジショニングが可能となる。

## 一貫性ある改革における 選択肢としての定員削減

定員割れが深刻な地方私立大学の中には、自学と、自学を取り巻く状況を認識するというプロセスを抜きにして、定員削減によって状況の改善を図ろうとするところも出てきている。

しかし、このような表面的な対応では、定員割れを起こした根本原因の把

【図表】ポジショニングの望ましいスパイラル



握・改善には至らないため、再び定員割れになるという負のスパイラルに陥る可能性が少なくない。

状況が悪くなると対症療法的なものに頼りたくなる気持ちはわかるが、病気の治療と同じで、根本的な問題を改善するしか、回復の道はないのである。

根本的な改善を行うためには、入学政策の再検討、教育内容や就職など各種支援の充実といった入り口、中身、出口を一貫性を持って整備し、有機的に結び付けることが必要となる。

そのプロセスの中で、自学の人的・物的資源を使って教育成果を挙げるには、学生数を絞り込む必要があるという場合に初めて、定員の削減は有用な策となる。

教育の充実と学生の確保という、大学経営に不可欠な2つの側面から適正な規模を考え、めざすべきポジショニングに向けて一貫性のある活動を展開していくことが、地方私立大学の持続的な成長に結びつくものと確信している。