

日本の大学広報のあり方

～学生募集から満足度向上までをマーケティング視点で見る～

葉 嵐
早稲田大学大学院
商学研究科修士課程

0. はじめに

現在の日本の大学市場は、1990年代はじめ、第二次ベビーブームを超えたところで、「昨日と今日は別物」と言われるほど大きな変化を見せた。それらの変化を後押ししたのは、少子化による市場縮小に加え、高等教育改革、規制緩和及びIT革命等による影響が大きいかと思われる。本研究の予備的考察として、「全入時代」、「定員割れ」、「国立大学法人化」、「入試制度の多様化」、「IT革命」という5つのキーワードを取り上げ、ここ数十年にわたった日本の大学を巡る市場環境の変化を認識してきた。大学は今や「教育サービスを売る売り手市場から、その教育サービスを選び買う学生の買い手市場になった」のであり、「大学が学生を選ぶのではなく、学生が大学を選ぶ」という厳しい現実を目に向け、マーケティングの必要性が一層高まってきたと思われる。

しかし、往々にして「学生募集」だけが過大に人々の関心の的となってしまうことが、全入時代に突入する日本の大学市場において問題として浮上してきた。それは、大学マーケティングに対するとんでもない誤解である。筆者は、大学マーケティングというのは、学生の志願段階から、入学⇒在学⇒卒業、そして卒業後に至るまでの、全過程における総合的なマーケティングであり、一人の「学生の揺りかごから墓場まで」の大学との関係づくりとして、さらに、その学生の一世代だけではなく、数世代にわたるその大学へのロイヤルティ形成の戦略として認識している。それをコトラーの「大学マーケティングの認識発展の6段階説」に照らしてみると、すなわち最上の段階である「エンrollment・マネジメント」に当たると考えられる。

したがって、本研究では、大学エンrollment・マーケティングの視座よ

り、学生募集・学生支援・情報開示等、従来大学が行ってきた一貫したコミュニケーション活動に焦点を当て、論理的かつ実証的に考察を行った。

1. エンロールメント・マーケティング（EM）の自覚

大学のような非営利組織においても、マーケティングの概念と手法が適用されてきたにもかかわらず、大学と他の製品・サービスのマーケティングとが根本的に異なる特殊性について、Canterbury（1999）は7点を挙げた。要約すれば、（1）大学は基本的には一度きりの購買であり、他の製品・サービスにはないような慎重で重要な決定が求められる、（2）入学後（購買後）、学生は顧客というよりもむしろ参加者（大学を構成する要素）となり、大学という商品の消費には学生と大学の相互の努力と責任が要求される、ということになる。

大学におけるマーケティングの考え方の発展推移は、Kotler and Fox（1985）により「6段階」に分けられており、最も発達した段階と思われるのは「大学マーケティングはエンロールメント・マネジメントである」との考え方である。

「エンロールメント」とは、もともと入学・在学登録（数）に関する概念である。しかし、マーケティングが狭く「販売促進」とのみ考えられてはならないように、エンロールメント・マーケティングも、販売促進活動である「学生募集」という「入り口管理」の問題としてのみ狭く捉えられてはならないのである。「学生の揺りかごから墓場まで」という学生と大学との生涯を通じて、長期的な関係づくりを目標にする、いわゆる「広義」のエンロールメント・マーケティングでなければならないとの認識が、必要なのである。

学生と大学との関係、即ち「入り口」、「在学中」、「出口」との3過程段階に合わせてまとめ、それに具体的な大学エンロールメント・サービスを付け加えるとすれば、図表1のようにまとめられよう。更に、学生本人のライフ・サイクルの視点を越えて、その2世、3世、……そして、その周囲の予備軍のライフ・サイクルをも視野に入れての、数世代に及ぶ「エンロールメント・マーケティング」の戦略構想が、「全入時代」が目前に迫ってきた日本の大学にとっては、いっそう必要性が高まってきたと言えよう。

大学のすべての活動は、エンロールメント活動として、「学生の権利」「学生の利益」「学生の満足」に統合的に収斂されることが求められてきており、大学には「売り手責任」が自覚されなければならなくなった。学生の消費者として

の「安全である権利」「知る権利」「選ぶ権利」「意見が反映される権利」「消費者教育をうける権利」といった権利について、大学は「保護のための保護」に終わるのではない。その究極の目的は学生の「自立」と「自律」を求め、消費者としての責務の自己啓発をはかるところにある。大学は単に「学生“を”満足させる」よりも、「学生“が”満足する」ように支援し、教育し、学生との「相互作用」を図ることこそ、大学エンrollment・マーケティングの中央に置かれた「学生満足」、「学生志向」の精髓であることを提唱したい。

図表1 学生のライフ・サイクルに照らした大学エンrollment・サービス

入り口 (before-service)	在学中 (in-service)	出口 (after-service)
a. マーケット・リサーチ b. リクルート c. アドミット	d. エンrollment e. リテンション	f. グラデュエイト g. アフター・グラデュエイト
<ul style="list-style-type: none"> ・ 広告活動 ・ PR 活動 ・ パブリシティ活動 ・ 入試活動 <p style="text-align: right;">など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 講座講義内容 ・ 奨学金 ・ 図書サービス ・ 学生寮 ・ 食堂など生活面 ・ サークル・部活動 ・ 入学式・卒業式 ・ 学園祭 <p style="text-align: right;">など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 就職支援 ・ 就職ネットワークづくり ・ 同窓会活動 ・ OB・OG と在学生とのコミュニケーション活動 ・ 寄付金募集活動 <p style="text-align: right;">など</p>

出所：今井(2003), p. 105。

2. 大学における戦略的エンrollment・マーケティング(SEM)の試論

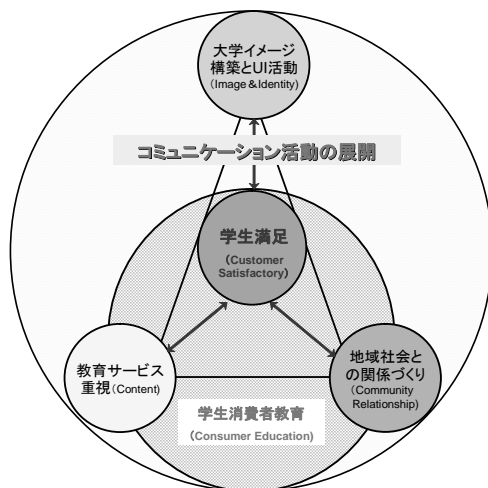
エンrollment・マーケティング (EM) は、静態的なものではなく、向上する螺旋状のような動的なものである。その意味で、EMは優れて「戦略的なもの」、即ち SEM (Strategic Enrollment Management) へ絶えず展開しなければならない。これまでの先行研究を踏まえ、本研究では大学の SEM に必要不可欠な構成要因として、2I+5C を提唱し、SEM メカニズムの構築を行った。(図表2)

それは具体的に、大学精神の神髄である①「大学イメージ構築 (University Image) と②UI 活動 (University Identity)」、大学 EM の中心である③「学生

満足 (Customer Satisfaction)」、大学が学内に向けて提供する④「教育サービス重視 (Content)」、大学が置かれる外部世界、即ち⑤「地域社会との関係づくり (Community Relationship)」、大学教育におけるもう一つの側面である⑥「学生消費者教育 (Consumer Education)」、及び本研究の焦点に据えた⑦「コミュニケーション活動の展開 (Communication)」、といった7つの要素から構成されている。

なお、各要素の位置づけについては、図表2に示されたとおり、「コミュニケーション活動」が大学 SEM 活動全体に影響を及ぼす最上位の要素とされ、中央に「学生満足」が置かれ、また「大学イメージ構築とUI活動」、「教育サービス重視」、「地域社会との関係づくり」を支点に、大学経営に不可欠な三位一体の三角形が形成され、さらにどの分野においても下支えとして、「学生消費者教育」が無視されてはならない。以上、いずれ一つが欠かされると、ダイナミックな SEM とは考えられない。

図表2 大学の戦略的エンロールメント・マーケティング (SEM) のメカニズム

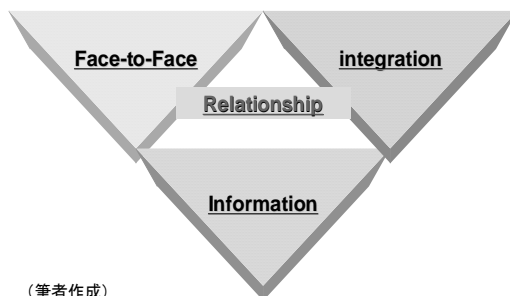


(筆者作成)

この中で、本研究の焦点である、効果的な大学コミュニケーション活動の展開に留意すべきポイントについて、筆者は図表3に示したとおり、学内外に

における信頼関係(Relationship)の構築をベースに、積極的な情報(Information)開示を通し、様々なターゲットに向けたフェース・ツー・フェース(Face-to-face)のコミュニケーション形態による統合された(Integrated)コミュニケーション活動の徹底を提唱した。

図表3 大学コミュニケーション活動のメカニズム



3. 大学コミュニケーション活動に関する実態調査

いくつかの先行調査・研究をレビューした結果、新たな問題意識が浮上した。本研究では、①大学特性による在学生満足度の比較、②在学生のパーソナリティ要素が大学パフォーマンスへの期待と評価に及ぼす影響、③志願学生の情報収集の積極性、各情報ソースの利用頻度および効用、④志願学生と保護者の間で大学情報収集に関する意識および行動の相違、といった現実性のあるテーマを巡り、対象別に以下のアンケート調査を実施した。

図表 4 本研究アンケート調査の実施概要

	内容・テーマ	調査方法	調査対象	協力機関（個人）	有効サンプル	実施時期
A	大学広告に関する意識	オムニバス調査	社会一般	吉田財団、(株)電通リサーチ	合計 720	2005. 6. ～ 7.
B	高校生の大学進学意識、模擬講義の効用	アンケート調査、インタビュー	高校二年生、三年生	近畿大学附属東広島高校に協力していただき、実地調査	二年生 (63) 三年生 (44)	2005. 7.
C	在学生の満足度、情報ソースの利用等について	アンケート郵送・回収	大学生	東京大学李傑さん 早稲田大学嶋村和恵先生 慶応大学重松淳先生 中央大学広瀬盛一先生 京都大学濱武英さん 立命館大学小泉秀昭先生 同志社大学青木貞茂先生	東大 (39) 早大 (62) 慶応 (36) 中央 (71) 京大 (44) 立命館 (50) 同志社 (50)	2005. 9. ～ 10.

各調査のサンプリングに関しては、次のとおりとなる。

調査【A】は、吉田秀雄記念事業財団および株式会社電通リサーチのご協力の下、720 サンプルに対して「大学の広告活動に関する考え」をテーマに行われた消費者オムニバス調査である。720 サンプルの属性について、男性 371 人 (51.5%)、女性 349 人 (48.5%) であり、年齢別では 15～19 歳代 39 人 (5%)、20 代 156 人 (21.7%)、30 代 176 人 (24.4%)、40 代 129 人 (17.9%)、50 代 142 人 (19.7%)、60～65 歳代 78 人 (10.8%) であり、また職業別では会社役員・管理職 74 人 (10.3%)、会社員（事務・労務）198 人 (27.5%)、自営業 63 人 (8.8%)、パート・アルバイト 113 人 (15.7%)、専業主婦 108 人 (15%)、学生 73 人 (10.1%)、その他 89 人 (12.4%) といった内訳であった。

高校生対象の調査【B】は、指導教授である嶋村和恵教授が早稲田大学商学部の代表として近畿大学附属東広島高校へ模擬講義・大学説明に訪問したことを機に同行し、講義を受けた二年生 63 人と三年生 44 人にアンケートへの回答に協力してもらったのである。そのほか、三年生のうちの 5 人にデプス・インタ

ビューも実施した。

調査【C】は現役大学生を対象とした本研究の主要調査である。東京大学、早稲田大学、慶応大学、中央大学に加え、京都大学、立命館大学、同志社大学という7大学に決定した。高い回収率を確保するため、各大学の先生、または知人にアンケートの配布・回収を依頼し、回答をまとめ・郵送してもらった協力を得た。各大学のサンプルを50ずつと予想したが、実際に50サンプルを大幅に上回った大学もあれば、無効回答などを除いて50より少なかった大学もあり、最終的に有効回答は7校合計で351サンプルとなった。

4. 分析方法及び結果

本研究では、主に因子分析および独立したサンプルのT検定を通じて分析を行った。

4.1 大学パフォーマンスへの期待と満足

大学生対象のアンケート調査【C】では、質問1、2に挙げられた24項目の大学パフォーマンスに関して、回答者に「入学時の期待」および「現在の評価」についてそれぞれ5段階評価をしてもらった。それら24変量に因子分析をかけた結果、下記のように5つの主要成分が抽出された。

「大学パフォーマンスへの期待」について、①大学の情報開示度、②教育環境、③大学生活内容、④社会的知名度、⑤進路支援という5成分にまとめ、また「大学パフォーマンスへの満足」については、①大学の情報開示度、②学生生活支援、③学内コミュニケーションの充実度、④教育環境、⑤社会的知名度という5成分にまとめた結果が得られた。

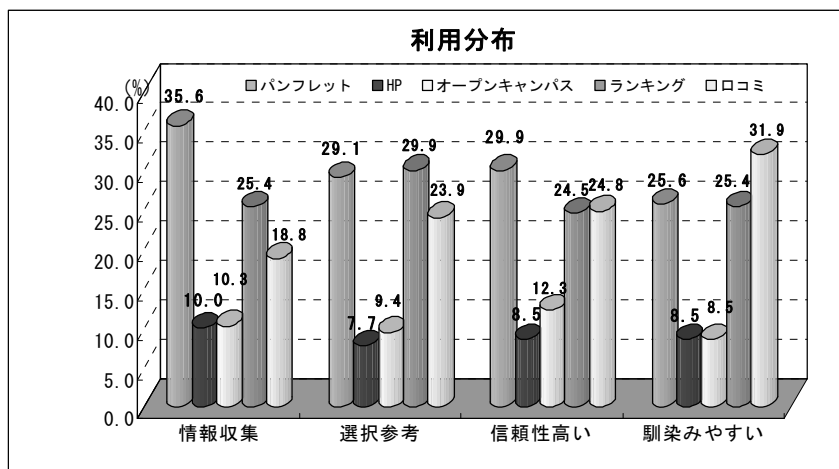
更に、回答者の基本属性によりグループ分けをし、T検定を通じてグループ間の期待と満足の相違を見てきた。結果をまとめてみると、「社会的知名度」と「進路支援」は入学時点で高く期待されたのに対し、期待度が最も低かったのは「情報開示度」であることが、各グループにおいても類似していることが判明した。一方、「社会的知名度」「情報開示度」への満足度が比較的高かったのに対し、「コミュニケーション充実度」に対し最も不満を抱えられることが、学生タイプにもかかわらず、共通した傾向として考えられる。

4. 2 メディアの相乗効果

本研究では、大学情報収集のルートとして入学案内（パンフレット）、ホームページ、オープンキャンパス、外部評価機関によるランキング情報誌、周囲の口コミという5種のメディアを取り上げ、学生の利用状況および各種メディアの効用を見てきた（図表5）。

調査結果により、従来の紙媒体である入学案内（パンフレット）は依然として利用頻度が最も高いことが判明した。紙媒体には、詳細な情報が掲載され、紙面は文字も写真も直観的で見やすく、それにデータは簡単に消えたりせず、見たいときにいつでも見ることができる、といったメリットがあるだけに、たとえ電子媒体が進化してきたとしても、それを取り替えることはまずないと思われる。大学案内の目的は、大学の特長、強みをわかりやすく伝え、オープンキャンパスに参加してもらうために、好感度、信頼度をアップさせることにある。志願学生にとって、これが大学との最初の接点になることが多いので、大学への印象がそれによって形成される。そのために「進学先の検討」にふさわしい体裁で、高校生が求めている情報、不安に思っていることに丁寧に答え、より深く自学を理解してもらうことがポイントになる。

図表5 情報ソースの利用状況



また、近年盛んになってきたオープンキャンパスの効用についても、本調査により明らかとなった。オープンキャンパスは、大学としては、基本的に可能な限りの対応をしているので、参加者の受けた印象は決して悪くないにもかかわらず、参加者は実際の受験生・入学生の数と比較すればごく一部に過ぎず、大半の入学生はこのようなオープンキャンパスを利用して進路を決定しているわけではないことが、調査結果により明らかになった。

4. 3 在學生と卒業生の活用

学生の大学選択意思決定は周囲の口コミにより大いに左右されていることが、本調査により明らかとなった。なお、それは志望大学との関わりが比較的深く、また高校生にきわめて近い目線や言葉で大学のことを話してくれる在學生や卒業生の影響力が、格別に大きいことがわかった。

アンケート調査の結果により、大学の「進路支援」にもともと高い関心を持っていた高校生は、オープンキャンパスでより積極的に在學生と言葉を交わそうとする傾向がうかがえる。入学後、このような経験のある学生が、大学パフォーマンス全般への満足度が高いことが判明した。したがって、オープンキャンパスでは教職員の役目を果たさせるのみならず、学生も巻き込んで活躍してもらうことにより、志願学生の好感度アップが図られる。足立(2004)は、「学生は大学にとって最大の広告塔である」と指摘していた。キャンパス案内係をしてもらったり、フェース・ツー・フェースでナマの声を聞かせる場を設けることが挙げられる。このように学生が自主的に大学の広報活動に参加してくれるような仕組みの構築こそが、これからの大学広報の重要なカギとなってくると思われる。また、大学案内(パンフレット)の誌面にも、在學生や卒業生を数多く登場させる構成が効果的であると考えられる。例えば、インターンシップ体験、就職内定、資格合格などで、在學生氏名や出身高校名とともに体験談、高校生へのメッセージを入れるとより親近感と信頼感を与える。特に卒業生は自分自身の経験から、出身大学の就職役立ち度やキャリア支援のしくみについて、より説得力のあるコメントができればよい。このように学生を活用することは、学生にとっても後輩とのつながりが深まるだけでなく、キャリア支援にもつながり、相乗効果ももたらすと考えられる。

5. 本研究の限界および今後の課題

本研究では、今後の日本の大学市場および大学広報のあり方を、現在の社会背景を分析した上で、エンロールメント・マーケティングの観点から筆者なりにあるべき姿の提言を行った。研究時間および数ある現実的な要素に制限されており、本テーマにはまだ数多くの課題が残っている。

第一に、本研究で行われた大学生対象のアンケート調査において、調査対象となった7大学は東京と京都という二都市に位置し、かつ全国でも比較的知名度の高い大学ばかりであったため、サンプルには類似性が多く、やや偏りも出ていると思われる。今後、これとは違い、地方・地元要素が強い大学や、「定員割れ」に直面する経営難の大学など、様々なパターンを取り上げ、在学生の満足度、情報関心度および積極性を調べてみたいと考える。さらに、調査の結果を本研究で得た結論と対比させ、相違と共通点による新たな問題発見を図る。

第二に、大学パフォーマンスに関する学生の知覚と大学側との間に、ギャップはあるか否か、また、在学生満足度に対する大学側の知覚と現状との間にギャップはあるか否かについて、更なる研究を通じて明らかにする必要があると思われる。

第三に、大学側に要求されることは、個々の学生の「人間価値形成」を意識した、様々なメディアを駆使したコミュニケーション手段の確立が、今後の主題になると予想される。なお、これらの理論の具体的な実践方法の詳細化など、今後の更なる研究成果に期待したい。