

SNS時代の大学広報・マーケティング

なぜミネルバ大学はわずか3年でMITを抜く受験生を獲得できたのか？



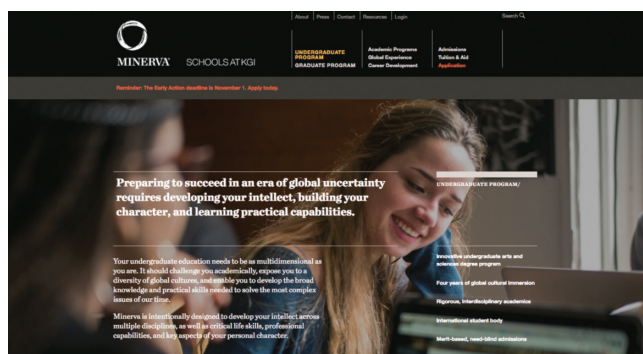
山本 秀樹 元ミネルバ大学日本連絡事務所代表

やまもと ひでき ●慶應義塾大学経済学部卒業後、東レ株式会社入社。米国デュポン社との合併会社に出向、高機能繊維を用いた航空宇宙・自動車・電子部品・土木建築・スポーツ・アパレル分野での新規製品開発を経験。経営戦略コンサルティング会社であるブーズ・アンド・カンパニー（現PwC Strategy&）で主に化学素材、航空宇宙分野の大手企業の成長戦略策定、事業再生、事業提携等を支援。住友スリーエム株式会社（現3M Japan）ではフィルター製品事業部、研磨材製品事業部でマーケティング部長を歴任、次期経営人材の育成に注力。2014年に新規事業開発・用途探索支援を行うAMS合同会社を設立、コンサルティング活動の傍ら、15～17年までMinerva Schools at KGI（ミネルバ大学）日本連絡事務所代表を務め、同大学の日本での認知活動を行っている。ケンブリッジ大学経営管理学修士（MBA）。著書『世界のエリートが今一番入りたい大学ミネルバ』。

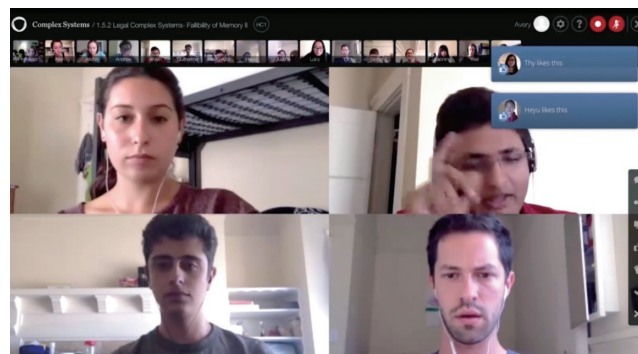
ミネルバ大学（Minerva Schools at KGI）をご存じだろうか。2014年に開校したこの新しい大学は、あらゆる面で既存の大学の常識を覆してきた。講義を提供せず、すべての授業は19人以下、オンライン形式のセミナーと実際に滞在する都市の学外協力機関（政府系・独立研究機関、NPO、企業など）と協働で行うプロジェクト学習で構成されたカリキュラム。オンラインで授業を行うのに、原則としてすべての学生が4年間で世界の7つの都市に滞在し、現地の借り上げ集合住宅に住みながら共同生活を送る。都市にキャンパスをつくるのではなく、滞在都市にある施設を使いながら「都

市をキャンパスにする」という逆転の発想を実現してきた。そして、これは単なる学生募集のアピールではなく、大学を本来あるべき姿に戻すための実証プロジェクトなのだ、という。

実際、ミネルバ大学は既に他のトップ大学が向き合わざるを得ない実績を出している。2017年度に実施したCollegiate Learning Assessment¹⁾では大学1年生終了時点で他の大学の4年生と比較しても全体の上位1%以内の成績を修めるなど、高い学習効果を証明した。また、一部のトップ校からのみインターンを受け入れていたAmazonやApple、スタンフォード大学デザインスクール、ボストンコ



ミネルバ大学ウェブサイト



全クラスがオンライン・セミナー形式のライブ・ディスカッション

ンサルティンググループ、アショカ財団、サンタフェ研究所といった超人気企業や大学院、研究所がミネルバ大学の学生に門戸を開き、その9割から「過去に受け入れた学生インターンよりも優秀であった」とのフィードバックを受けている。こうした成果を出している大学が、ハーバード大学の3分の1未満の学費で通える、と知ったらあなたは何を感じるだろうか。

既に、提携に動き出した大学もある。複数のメディカル・スクール（医学部：米国では学部ではなく、修士課程として進学するのが一般的）が2014年時点で非公式にミネルバ大学のオンライン教育プラットフォームを使用できないか打診している。²⁾ 2018年に世界トップ大学の一つである香港科技大学がミネルバ大学の1年時のカリキュラムについてのライセンス契約を締結した。これによって香港科技大学の一部の学生は、ミネルバ大学の1年生と同じセミナーを受講できるようになった。ミネルバ大学の創立者であり、同大学が使用するカリキュラム、教材、教授法を開発、供給するミネルバ・プロジェクト社のCEOであるベン・ネルソンは、「多くの人たちが言うように、その大学の真価は早くても20年後に卒業生が社会で活躍するまではわからないものだ。こんなにすぐに他校がミネルバ大学のカリキュラムを受け入れるとは意外だった」とコメントし、2019年には他大学へのカリキュラム・ライセンスを拡大していく意欲も見せている。³⁾

ミネルバ大学の広報・マーケティング戦略

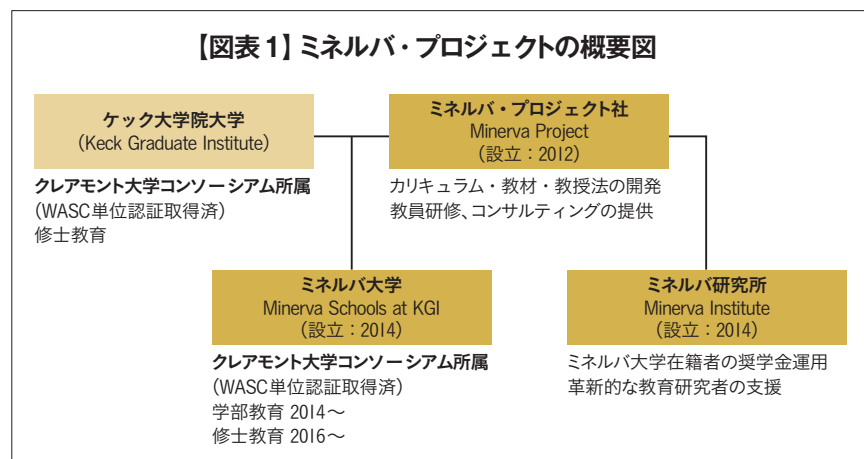
2012年にミネルバ大学の設立準備プロジェクトが始動したとき、教育市場ではその実現に懐疑的な声が多かった。ラリー・サマーズ前ハーバード大学学長など、アイビーリ

ーグの学長級のメンバーが設立準備委員会のメンバーとなり、ミネルバ大学の母体となる教材・カリキュラム・運営システムを開発、販売するミネルバ・プロジェクト社が、有力なベンチャー・キャピタルの一つであるベンチマーク・キャピタル（イーベイやウーバーなどへの初期投資で有名）からアイデア段階で、2.5億ドルの出資を獲得しても、オバマ大統領の顧問を務めた有名教授などが参画しても、その評価は大きく変わらなかった。メディアは「巨額の出資を得たが、失敗するだろう」という論調で取り上げたことのほうが多かった。例えば『アトランティック』誌は「ラリー・サマーズに支援された“E-Lite”大学構想」という記事で、オンライン形式の授業ではアイビーリーグの格式高いイメージやキャンパスに対抗するのは不可能だ、という内容の記事を掲載している。⁴⁾ Facebook への投資で大成功したシリコンバレー屈指の投資家であるピーター・ティールでさえ、「鶏と卵のようなものだ。優れた大学には優れた学生が必要だ。だが、優れた学生は無名の実績の無い大学には行かない」と、ベンの構想には無理があるとして投資を見送っている。

ティールの予想を裏切り、人々に驚きを与えたのは、このキャンパスも豪華な設備も無い大学が初年度に2,500人の受験生を獲得したことだった。大学自体の経営を考えれば、十分な学生を確保できる数であったにもかかわらず、自分たちが伸ばせると信じられる学生のみを合格させる入学審査基準を厳格に適用した結果、合格率は初年度で2.8%と厳しく、2016年度の入試結果でMITを超える2万人以上の受験生を獲得しても合格率が1.9%であった。こうした予想外の人気や「最も入るのが難しい米国の大学」というニュース性、「高等教育を再創造する」というミッションに対

するミネルバ大学経営陣のコミットメントは、大統領選挙の争点ともなった高騰する大学の学費と学生ローンの課題を解決する手段の一つとして注目を集め、メディアの論調は「営利大学」から「高等教育のあり方を再考する野心的な取り組み」というトーンに変わった。大学側が発信し続けてきたメッセージが徐々にメディアに受け入れられ、『ハーバード・マガジン』『ペンシルバニア・ガゼット』といった既存のトップ大学の機関誌でもその設立目的や問題提起が掲載されるようになった。

【図表1】ミネルバ・プロジェクトの概要図



ミネルバ大学については、これまでカリキュラムや最新の情報技術を活用した授業、学校運営が注目される一方、無名だった大学がなぜ、これだけ短い期間に2万人を超える受験者を集めることができたのか、またトップ企業や行政機関、国際的なNPOや慈善事業家たちと関係を構築できたのか、という点に注目した記事はなかった。本稿ではミネルバ大学が実施している広報・マーケティング戦略が従来の大学広報・マーケティング活動とどう違うかを解説し、既存大学や企業が得られる示唆を探ってみたい。

「目的」の明確化

成功する広報・マーケティング戦略はその組織の「目的」と同期しており、ミネルバ大学においてもその例外ではない。ミネルバ大学の存在目的は、ミネルバ・プロジェクト社が目指す「高等教育の再創造」を実現するために、「学生の学びを軸にした大学のあり方を追求し、他のトップ校に対するベンチマークとなること」である。そのためミネルバ大学は、既存の大学において、学生の学びの質に直接寄与しないさまざまな要素（教員の終身雇用権、豪華なキャンパス・娯楽施設、大教室での講義、コストの高い入試制度など）を取り除き、研究活動と教育活動の分離、教えることに情熱・技能を持つ教員の雇用、最新の情報技術を用いた反転授業、完全オンラインの低コスト入試制度などの効果的な学習法やそれを実現するための運営方法を採用した。広報・マーケティング活動もその戦略に従い、慣習化していた効果の低い方法が廃止、縮小され、実証された効果の高い方法のみを採用している。

ミネルバ大学における広報・マーケティング部門の役割は、大まかに、学生募集、学外の協業パートナー獲得、学校のブランドイメージ管理の3つに分類される。学生募集では、ミネルバ大学が学生に求める「卓越した才能を持ち、かつ努

力できる人」を見つけ出して獲得するアドミッション活動を支援すること、学外の協業パートナー獲得では、協業の場を提供してくれる企業・行政機関・NPOや他の教育機関にポジティブな驚きが得られるようなプロジェクトを実現し、その成果を広報活動に展開すること、学校のブランドイメージ管理では、ミネルバ大学に関わるメンバーがコミュニケーションや意思決定をする際の拠り所とする行動規範を定め、組織内だけでなく外部にも公表し、定期的に見直している。⁵⁾

何を捨て、何を減らすか？

ミネルバ大学の広報・マーケティング活動は既存の大学とどう異なるのか。実効力のある打ち手は既存の行動を見直し、「何を捨て、何を減らし、何を増やし、何を加えるか」というプロセスを着実に行った先に存在する。まずはミネルバ大学が捨てたもの、減らしたものを解説する。

大学の広報活動では慣習化しているが、ミネルバ大学にとっては効果が薄い広報活動は以下のようなものだ。

紙媒体の新聞・雑誌広告の掲載

新聞や雑誌は多くの人に購読されているが、必ずしも自校に関心のある親や学生が広告を見ているわけではない。また、どのような人がどのような関心を持って広告に反応したのかも検証することが難しい。

留学フェアなどのイベントへの参加

イベント主催者は新設校の広報担当者に対して、「自分の学校を他の学校と比較してよく知ってもらいたい機会だ」と誘うが、新設校を目当てに留学フェアを訪れる親や学生はほとんどいない。多くの学校を比較検討する場で「新しい学校の設立背景」などから説明するのは、聞き手にとっても説明する側にとっても適切ではない。多くの場合、新設校の問題提起は、他の参加者にとって耳障りな内容を含んでいるし、「ちょっと立ち寄って理解する」ことができるほど単純なものではない。

進路指導担当者の訪問

多くの高校の進路指導担当者が関心を持つのは「高等教育の再創造」ではなく、学生に有利な入学条件を提示してくれる学校だ。こうしたオファーができない新設校に時間を割く余裕はない。

『世界のエリートが今一番入りたい大学ミネルバ』
(ダイヤモンド社 / 2018年)

ミネルバ大学は、サンフランシスコに拠点を置き、「高等教育の再創造」を掲げた「ミネルバ・プロジェクト社」が、21世紀最初のエリート大学として設立。世界中から2万人以上の受験者が集まり、合格率がわずか1.9%という難関で、ハーバード大学やケンブリッジ大学などの名門大学を辞退してまで進学する学生も現れた。真の教育革命を遂げる「仕組み」をつくり上げた、ベンチャー大学「ミネルバ」の全貌を解き明かす一冊



エージェント経由の学生募集

複数の大学に学生を斡旋するエージェントが求めるのは、自分がノルマを達成しやすい大学で、その大学の本質的なビジョンは二の次である。ミネルバ大学のように、合格率の低い大学を積極的にプロモーションするインセンティブはない。

ミネルバ大学では、紙媒体の広告・宣伝は原則行わない。学校パンフレットすら印刷しない徹底ぶりだ。進学相談会や学校説明会は基本的にリクエストがあり、40分程度のディスカッションの場を提供できる学校を対象としている。また、ミネルバ大学には定員が無く、自校の教育の質を高めることで運営資金が潤う仕組みになっているため、入学者数を増やす目的で行われるエージェント経由の学生募集は不要だ。認知活動に協業するパートナーは、理念を共有した独立団体で、エージェントのように費用を負担する必要がない。

何を増やし、何を加えたか？

効果の薄い広報活動をやめ、代わりにミネルバ大学が注力しているのは以下の取り組みだ。

トラッキングが可能な広報活動

マス・メディア、eメールなどを通じた広報活動は情報の受け手のプロファイリングが可能で、さらに受け手の属性に応じた2次・3次対応が可能だ。データ分析することで、どのようなメッセージを発信すれば、学校が進学してほしい学生にたどり着けるか、さらにその広報活動の費用対効果も検証できる。また、こうして獲得した相性の良い学生やパートナーはミネルバ大学が目指すミッションへのロイヤルティも高いため、自ら情報を拡散してくれる副次効果も期待できる。

教員・スタッフ・学生の講演活動

ミネルバ大学の教職員は教育の課題を議論するセミナーや異文化体験を促進する団体のカンファレンス、TEDなどの革新的なアイデアを共有するスピーチイベントに登壇し、既存の大学の課題とその解決法を説明する機会を重視する。こうしたイベントへの登壇はYouTubeなどの動画共有サイトに投稿・共有されることが多く、メディアの取材対象にもなるのでプロモーション効果が高い。

理念を共有する団体との共同キャンペーン

ミネルバ大学と理念を共有する団体を通じた認知活動は費用対効果が高い。こうした団体は、学生たちにはまだ認知度が低いミネルバ大学が個別に入手しようとする時間とコストがかかる、学生の個人情報を持っているからだ。具体的にはNational Society of High School Scholars（米国高校教員協会：公教育の質向上、低・中間所得層の学生がトップ大学入試において公平な機会を与えられているか監視するロビイスト的側面も持つ）や国際バカロレア機構（国際協力と異文化理解を促進する教育カリキュラム・プログラムを研究開発、提供している。多くのインターナショナルスクールが加盟している）などの教育系団体とミネルバ大学の給付型奨学金制度の認知向上キャンペーンを実施している。

SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を通じた情報発信

SNSは紙媒体よりタイムリーな情報共有が可能で、読み手が信用している人たちの手によって拡散される、という性質を持つ。獲得した良質な学生やパートナーのネットワークにリーチできる効果がある。ミネルバ大学ではFacebook、Twitter、Instagram、Medium、LinkedIn、微信、微博など複数のSNSを目的に合わせて利用している。中でもFacebookのフォロワー数は43万人を超えている（参考：東京大学のフォロワー数は約3万人、早稲田大学は約6万人）。

ミネルバ大学がこうした広報戦略を採用するのは、自分たちが求める資質を満たした学生は世界には多数いると信じている一方、こうした学生を探し出すのは容易ではなく、かつ合格した学生がミネルバ大学へ進学する決断をするまでの壁は高い、という事実を理解しているからである。ミネルバ大学の入試は、人種・国籍・性別・経済力・同窓生等の優先枠が無く、学校成績・過去4年間の課外活動実績・独自の思考・コミュニケーション力の審査のみで合否判断を行う。また、偏差値やSATのような第三者による学力審査は用いず、自分たちが伸ばせる学生を独自の方法で選ぶ。ミネルバ大学にとって、学生は顧客である以上に「高等教育の再創造」を実現するためのパートナーであり、その成功こそが最大のプロモーション材料でもある。そのために

学生自身を知り、そのキャリア構築に必要な学外協力団体と結びつく広報・マーケティング活動が求められるのである。

プロモーションを担う認知活動担当者

ミネルバ大学の広報・マーケティング活動は、既存の大学とは異なるため、それを実行する職員には従来とは違うプロフィールが求められる。マーケティング部門を統括するジュンコ・グリーンはIT系スタートアップでデータ分析に基づいたマーケティング経験があり、その上司であるチーフ・エクスペリエンス・オフィサー（マーケティング、入試、学生寮管理など“学生の経験の質”を管理する総責任者）であるロビン・ゴールドバーグもその重要性を認識している。ロビンはミネルバ大学の認知活動の方針を「リクルーティングではなく、アウトリーチ（認知活動）である」としている。⁶⁾そして、この認知活動を担うのは、アドミッション・オフィス（入学審査担当）の人間ではなく、世界各地で暮らしている認知活動担当者たちだ。

認知活動担当者は主に欧米のトップ校で優秀な成績を修め、母国で教育以外の分野でも活躍している人たちが構成されている。例えば、東南アジアの認知活動を担当したジョイス・タガルはイェール大学を成績優等で卒業した後、マッキンゼー、マレーシア政府、ティーチ・フォー・マレーシアを経て、自身で教育系NPOを設立している。ミネルバ大学の活動に携わった彼女は、現在スタンフォード大学の教育学修士と経営管理学修士（MBA）の両方を専攻している。北米担当のマイケル・レイはカリフォルニア州の公立高校からハーバード大学に進み、公共政治学と教育学を専攻、成績優秀者となり、貧困層の子どもの創造性を育む教育プログラムを提供するNPOを運営していた。こうした人たちは、自分たちが過去の入試システムの勝ち組であると同時に、その課題を自分たちの経験を通じてよく理解している。既存の大学産業の不平等さや改善すべき運営について具体的に、説得力を持って話すことができる資質と実績を兼ね備えている。そして多くの場合、一時的に、より良い所得機会を犠牲にしても自分のキャリアの一部をこうしたプロジェクトに使うことに価値を感じている、ミネルバ大学の有力支援者としての一面も併せ持っている。

現地に住む人間を認知活動担当者として採用している理由は、ミネルバ大学の活動を伝える難しさにもある。認知活動担当者の最優先事項はミネルバ大学に入学できる才

能と努力する力を持った学生の発見と勧誘だが、それを実現するために受験希望者だけでなく、メディアや影響力のある個人に対して説得力のある問題提起とミネルバ大学の問題解決方法を説明でき、父母の質問に対して的確に答えられることが必要だ。こうした役割を米国に住み、年に1、2回しかその国を訪れず、その国の言葉や文化を理解していない人間が担うのは困難だ。ミネルバ大学の認知活動担当者は、留学フェアには参加しないが、オンラインやSNSを通じて、受験者やその父母の個別の事情に合わせて母国語で詳細な説明ができ、自ら情報を調べ、どのような準備をすべきか聞いてくる学生や問題意識の高い有識者、教員たちとのネットワークを広げることができる。そしてこれは、ミネルバ大学のより大きな目的である「高等教育の再創造」の気運を高めるためにも有効である。

どのように伝えるか？

ここまでミネルバ大学が何を、どのような媒体や人材を通じてプロモーションを実施しているか述べたが、ここからはミネルバ大学が“どのように”そのメッセージを伝えているか解説する。講演会などでミネルバ大学を紹介する場合と特定の視聴者をターゲットにした自主制作の動画では異なるアプローチが採用されている。

サイモン・シネックはその著書『WHYから始めよ！—インスパイア型リーダーはここが違う』（日本経済新聞出版社／2012年）でAppleが自社製品をプロモーションする際のレトリックとして、Why→How→Whatの順で伝えていく、という法則を解説しているが、ミネルバ大学は、この方法を講演会などで説明する際に効果的に用いている。

ミネルバ大学に関する講演は、必ずといってよいほど現状に対する問題認識の提示から始まる。変化が速く、複雑さが増している社会、大学の社会に必要とされる職業スキルに関する意識差などを紹介し、「なぜ」高等教育の再創造が重要か訴える。その上で、世界で実証されてきたさまざまな解決法とその効果に触れ、最後にミネルバ大学という実証機会を提示する。

変則的なものでは、特定の課題をテーマにしたワークショップを開催し、その課題を効果的に解決するために有効なコンセプトを紹介する。こうしたコンセプトに触れる経験を提供した後にミネルバ大学の紹介を行う。

こうした手法をとる理由は、ミネルバ大学がリーチしたい



「TEDxYouth」で話す北米担当のマイケル・レイ（当時）。講演タイトルは“Four Key Skills to Lead the Future”

人物像が、シネックの理論でいう“イノベーター”（説得されるのではなく、自らの信念と行動力に基づいて意思決定を行う）に相当するからだ。ミネルバ大学は万人向けの学校ではない。卓越した才能を持つだけでなく、その才能をまだ未発展の場で試しつつ経験を通じて学びたい、という尖った挑戦者でありながら、同時に約8割が留学生という特定のマジョリティが存在しない環境で、クラスメイトや現地で初めて会う人々と協業しつつ、学習成果を出していくために必要な謙虚さを持つ学生を獲得する必要がある。こうした学生は、将来どんな職業に就きたいかまでは明確に定まっていなくても、「自分がどのような環境で、どうやって学びたいか」という問いに真剣に向き合っているため、説得力がある問題定義と検証可能な事実をWhy→How→Whatのレトリックに基づいて発信していくことが有効なのだ。

一方、SNSを通じて発信されているミネルバ大学が独自に制作したコンテンツには別のレトリックが用いられている。筆者はそのレトリックは世界的な広告代理店であるサーチ&サーチの元CEOであるケビン・ロバーツが提唱する「ラブマーク」の概念が近いと考えている。⁷⁾

「ラブマーク」はバイラルCM（YouTubeなどの動画共有メディアを使い、クチコミでCMをシェアさせるマーケティング手法。テレビCMと比べて時間や内容など、発信者にとってより自由度の高い表現が可能）で成功したロバーツが、製品・サービスに高いロイヤルティを持つ人たちをつないでいくコンセプトとして提唱したものだ。彼によれば「ラブマーク」を実現するコンテンツには、「ミステリー（神秘性）」「センシュアリティ（感覚性）」「インティマシー（親密性）」の3つの要素を組み合わせることが有効だとされている。ミネルバ大学の作成している動画コンテンツを見ると、この3

つの要素が見事に表現されている。ミネルバ大学が初期に作成した「The Founding Class」⁸⁾を例に見てみよう。

神秘性については、動画の冒頭、さまざまな国から集まった学生がひと言程度の自己紹介をテンポよくつなげていく。そして続く学長の「21世紀にリセットボタンを押し、今まで不可能だったことを実現する」という挑戦的なメッセージで視聴者の関心を引き寄せる。感覚性については、サンフランシスコ市内や寮で生活を共にする学生の姿や教員、スタッフとの交流場面を映し、学校がインターネット上のやり取りで完結するオンライン大学ではなく、リアルで密度の高いコミュニティであることが伝わってくる。親密性については、コンテンツの中で最も時間が割かれており、学生から発信される同世代へのメッセージが挙げられる。自らも能動的に学びの機会を求めている学生の心に刺さるものだ。終盤に流れる「もし時代が変わっていくのであれば、私たちこそが自分たちがどう変わるべきか導いていく存在になるべき。私たちこそ次世代であり、今までと違う感性を持っているのだから」というメッセージは、「大人から与えられる教育」に違和感を抱く学生に強い共感を抱かせる。

ミネルバ大学が独自に発信する動画は、学生の学ぶ動機や学生生活を通じての発見など、個人に注目した内容を中心に制作される。教員を紹介する動画も、なぜこのプロジェクトに参画したのか、何を実現したいか、といったメッセージで構成されている。豪華な施設やクラブ活動などの画像で一般化されたキャンパス・ライフの映像は無い。動画の登場人物がFacebook チャットに登場し、やり取りできる「距離の近さ」も親密性を高める。こうした動画はミネルバ大学について調べ、どのようなコミュニティなのか知りたい個人向けに作成しているため、大学の課題といった問題提起や他校の3分の1未満の学費といった数値的なプロモーションは意図的に除かれている。

日本の教育機関への示唆

これまで述べてきたように、ミネルバ大学の広報・マーケティング活動はSNSやインターネットで得られる個人データを有効に活用し、自分たちが輝かせることができる学生へのアプローチを可能にしている。密度の高いデータ分析は、個人をより深く知ることにつながる。そうした分析を行った上で、個々の関心に寄り添った形で伝えられる学校のプロモーションが効果を発し、高いロイヤルティを生み出す。学校

訪問、ワークショップ、既存メディア(雑誌・テレビ)、教育関係のイベント、SNSといった広報ツールや機会を効率的かつ効果的に組み合わせ、“自分たちが伸ばせる学生”に情報発信する“マーケティング・ミックス”を実行している。

ミネルバ大学は「高等教育の再創造」を掲げているが、教育の質だけでなく、大学運営の質も「本来あるべき姿」に戻そうとしている。補助金頼みの経営を行い、将来への主な投資

が「キャンパス施設の増設・更新」である既存の大学の運営に対し、最新の情報技術を使って効率的な運営を実現している。

日本に例えれば、「東大には自ら解決できない問題がたくさんあるので、外にベンチマークとなる大学をつくる。自分がその設立準備委員会の議長をする」と東大総長に言わしめ、東大の社会科学系学部の前学部長が学長を引き受け、文部科学省の大学設置認可を審査する部局長が新設大学の設置申請を行う側に回り、東大や京大で成績優秀者として表彰された人物たちがボランティアでその認知活動に従事しているようなプロジェクトは、こうして実行された。

日本にも立命館アジア太平洋大学、神戸情報大学院大学やUWC ISAK Japan、青翔開智中学・高等学校のようなユニークなプログラムを提供している教育機関がある。最近では札幌新陽高等学校のように、校長が中心となつて強い広報・マーケティング力を発揮し、学校を再生している事例もある。さらに、新しい学校をつくらうとするプロジェクトの中には、世界に前例の無いワクワクするような計画もある。ただ、そうした組織においても自分たちの教育方法で伸ばせる学生を想定し、そのペルソナにマッチングする学生にリーチすること、選んだ学生の成長を効果的にプロモーションし、望むキャリアにつなげること、学生の学びを軸にした運営の中で誕生したロイヤルティの高い学生の証言を発信すること、といった一連のアクションを軸にした広報・マーケティング戦略はまだ改善の余地がある。

最後に、ミネルバ大学のビジネスモデルに注目し、執筆機会を提供していただいた『アド・スタディーズ』編集部の方

【図表2】ミネルバ大学のつくり方：広報・マーケティング以外にもさまざまな改革を実施

学校運営の構成要素	再創造を実現するアクション			
	捨てる	減らす	増やす	加える
教授法	講義 テスト	教師の発言時間	生徒の発言時間 学生への個別フィードバック頻度	オンライン授業 プラットフォーム
教職員	教員の終身雇用権	施設管理スタッフ	海外の認知活動担当 IT エンジニア	キャリア・コーチ PGL設計チーム
入試財務支援	優先枠・受験料 外部テスト(SATなど)	授業料	学内インターン 財務支援	優先審査制度 合格者の学校体験会
キャンパス	校舎の増築	娯楽・飲食施設	海外での生活拠点	学外の協働パートナー
カリキュラム	一般教養科目 語学	授業数	学外プロジェクト 個人研究期間	「実践的な知恵」
広報・認知活動	紙媒体の広告・資料 (学校案内など)	学校訪問 留学フェア	SNS マーケティング 外部団体との連携	教職員の講演 学生の講演

さまに深く感謝する。本稿が広報活動に携わる教育・企業関係者にとって参考になれば幸いである。また、ご質問があれば、hyamamoto.ams@gmail.comにご連絡いただければ可能な範囲でお答えしたい。

【注】

- 1) Collegiate Learning Assessmentは米国の独立団体であるCouncil for Aid to Educationが提供している問題解決能力やクリティカル思考力を審査するテスト。過去10年間にわたり約500校で実施されてきた実績がある
- 2) Georgetown Live “Designing The Future(s) With Dr. Stephen Kosslyn” (<http://www.ustream.tv/recorded/47173021>)
- 3) EdSurge Interactive Thought Leader Interviews @ 2017 ASU GSV Summit – Ben Nelson (<https://goo.gl/ZBFom7>)
- 4) “Can This ‘Online Ivy’ University Change the Face of Higher Education?” – The Atlantic – 2012/4/5
- 5) <https://www.minerva.kgi.edu/about/guiding-principles/>
- 6) “Building the intentional university-Minerva and the future of higher education”(MIT Press 2017)
- 7) “Lovemarks – The future beyond brands”(Power house books 2004)
- 8) <https://www.youtube.com/watch?v=PcCNyBv2l7U>