

入試広報と連携すべき大学広報の 役割について

進研アド マーケティング本部 新 藤 洋 一
本部長

1. はじめに

今年の日本私立学校振興・共済事業団の調査によれば、2007年度入試で定員割れとなった4年制私立大学は39.5%であった^(注1)。この私立大学の約4割が定員を満たしていないという結果は、学部学科の新增設・改組、入試方式の改革に頼った募集活動の限界を示唆するとともに、新たに複眼的な取り組みが必要であることを示唆している。

大学は（本来の社会的責務である）次世代の人材輩出という本質的な課題に取り組み、「教育力を向上させる仕組み」を構築しなければならない。そのためには、学士課程教育の質の確保・向上を基盤とした「学士力の育成」、「社会で求められる人材育成」という観点からの「社会人基礎力の養成」などを、新たな「仕組み」の成果指標として活用していくことになると思われる。

それら成果をいかに社会に発信していくべきか。従来の「入試情報を主体とした広報」（以下、「入試広報」と記

述）という募集活動では限界があるため、「大学の魅力や個性を発信するような広報」（以下、「大学広報」と記述）を絡めていかねばならない。そのためには、単に情報を公開することだけではなく、社会に対し良いインパクトを与えるとともに、信憑性と独自性を兼ね備えた手法を創造していくことが必要である。ただ、各大学の置かれた立場や状況によって、この手法は変わってくるはずである。

以下では、転換期にある広報募集活動の現状を踏まえ、今後の課題や取り組みへの可能性について言及したい。

2. 入試広報の現状

最近の入試広報のトレンドとしては、以下の5つが挙げられる。

- 1) 保護者へのアプローチ
- 2) ウェブメディアの利活用
- 3) 大学のブランドイメージの伝達
- 4) 対面型募集広報
- 5) エリア密着型募集広報

まず、広報対象者としては、従来の受験生、高校生一辺倒の入試広報から、

保護者、高校教員など、いわゆるステークホルダーへのアプローチが増加している^(注2)。実際に受験生とともにオープンキャンパスに参加する保護者も増加傾向にある。アプローチ先としては学納金の出資者となり得る祖父母という場合さえあり得る。

この背景には、マーケットが買い手市場（高校生が大学を選ぶ時代）になったことが挙げられる。しかし目的を持って自ら進学先を決められる生徒は少数派となりつつあり、多くは、保護者や高校教員との相談をもとに進学先を絞り込んでいるのが実態である。受験生本人のみならず保護者や高校教員に対し、自学の魅力をいかに伝えるかが、課題となってきた。

次に、メディアの変化においては、ウェブ（ケータイ）へのシフトが進んでいることである。パソコンの普及と同時に、高校生の大半が携帯を所持していることが背景にあるが、高校生にとってウェブ（ケータイ）は大学への資料請求媒体として、はがきや封書よりも簡単に利用できることが大きい。しかしながら、最初に大学を調べる媒体の中では、依然として受験情報誌などの紙媒体が上位に来ていることも併せて認識しておきたい^(注3)。

また、保護者も同様に、インターネットを十分使いこなせる世代になってきており、今後、ウェブ（保護者の場

合はケータイとPC）をどのように広報戦略に組み込んでいくかが鍵となる。例えば、楽天が運営している「みんなのキャンパス」など、SMM（social media marketing）の利活用も検討すべきであろう^(注4)。

大学が発信するコンテンツについては、これまでの学生募集中心の情報だけでなく、大学の特長や他大学にない強みをシンプルかつストレートに伝えるコンテンツが増加傾向にある。その背景には、従来の高校生を中心とした広報対象者への情報発信だけでは、出願、入学につながらない状況があり、高校生の進路選択への影響度が高まっている保護者や高校教員、または地域社会に対して良好な「大学像」を定着させたいという思惑があるようだ。

最近の学部学科の改組を起爆剤とし、「大学像」の転換も同時に行っているケースも多くなっているが、そのコンテンツを有効に発信するために、従来の受験情報誌だけでなく、マスメディア（特にテレビCMや交通広告）を利用するケースも増えてきている。

さらに、広報全体の戦略も大きく変化している。地方と都市圏、大規模大学と小規模大学など、二極化の傾向が顕著になってきている中で、特に、地方においては、募集環境が悪化していることから、前述の4）対面型募集広報、5）エリア密着型募集広報の傾向

が顕著にみられる。

具体的には、エリアへの密着度を高めるために、エリア限定媒体を利用し、大学名・大学像の露出を狙う一方で、高校訪問、高校内ガイダンス、オープンキャンパスなどで生徒や高校教員と対面し、直接的に働きかけるという手法である。広報予算をこの手法にシフトするケースが増えており、従前の受験情報誌への出稿による広報活動に比べて、教職員にかかる負荷が増加していることも特徴として挙げられる。

このように、ここ数年で大学が行う広報のスタイルも大きく変化してきているが、十分に成果をあげている大学は少ないのが現実であろう。それは、マーケティングに基づく戦略的な学生募集広報が、学内で十分定着していないことが最大の問題点と考える。

言い換えれば、①市場調査や競合関係など、自学に対する客観的な現状認識がないこと。②広報戦略を立案できる専門スタッフが十分に育成されていないこと。③スピードを要する競争環境の中で意思決定に時間を要すること。等である。

3. 大学広報の必要性

企業は今、内部統制をはじめとするコンプライアンスへの取り組みを積極化させている。特に上場企業では、日本版SOX法（通称）を受けて、体制の

整備が迫られている^(注5)。

企業の事業活動は高い透明性と法令順守が求められ、最近の企業の不祥事にみられるように、法令違反や企業倫理に対する社会の厳しい目にさらされている。同様に、学校法人や医療法人等の在り方や活動内容に対しても、社会の関心は高まっており、企業同様に高い透明性とコンプライアンスが求められるそうだ。

入試広報は、前述したように、大学経営において、これまで重要な機能を果たしてきたが、2005年に出た中教審答申「わが国の高等教育の将来像」は、そのタイトルも含め、今が時代の転換期であることを如実に物語っており、大学経営を支える広報活動も受験の領域だけでなく、企業同様に、広く社会との関連性を持って展開する「大学広報の必要性」が、ここに問われてきている。

高校教員、保護者、地域社会、卒業生といった、ステークホルダーが求める情報を、正確かつわかりやすく発信することが肝要であろう。積極的な情報公開のスタンスが、社会における大学への理解を促進させるだけでなく、そうした真摯な姿勢は、大学のプレゼンスやブランド力を高めていくことにもつながる。

一方、大学広報だけで当該年度の募集活動が十分機能することはあり得な

い。やはり従来からの入試広報は重要であり、前述したとおり、マーケティングに基づく戦略的な広報活動を本格的に稼働させていかねばならない。700を超える大学があれば、恐らく同数の広報戦略が存在するはずである。

戦略に基づいた入試広報と大学広報の機能的かつ有機的な統合によってこそ、期待に見合う成果がもたらされ、前述の大学のプレゼンスやブランド力

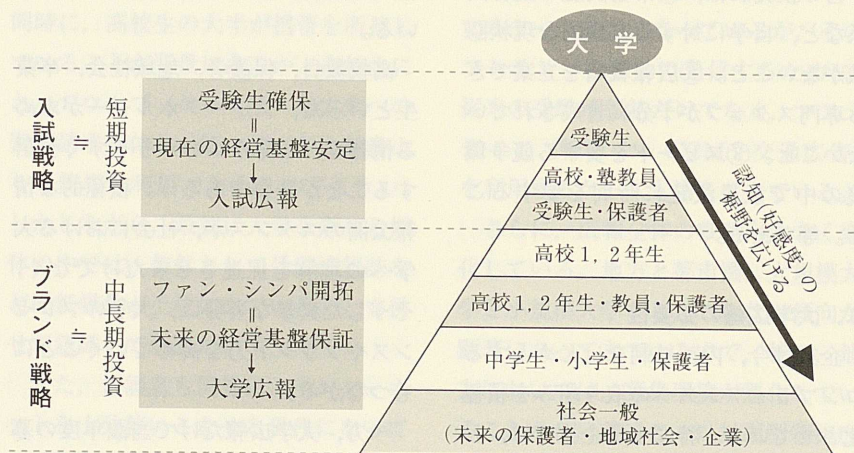
が向上し、ひいては堅固な大学経営を保障することになる。そのためにも、両者の機能や役割を改めて明確にしておく必要がある。入試広報は量的・質的な受験生（入学者）の確保という命題を解決するため、一方の大学広報は、将来の経営基盤安定のために、ファン・シンパの開拓という命題が与えられるはずである。

別表①参照

別表① 入試広報と大学広報の関係

大学の経営基盤は入口部分（受験生確保）にあり、従来そこに注力することに主眼がおかれてきた。

少子化、並びにステークホルダーの関与度が高まる中、カスタマーに強い影響力をもつステークホルダーを視野に入れ、受験生への短期の入試広報から、「大学」のファンの裾野を広げる（＝大学のブランド価値向上）中長期の大学広報までを展開する必要がある出てきている。



4. 効果的な大学広報への課題と不可欠な要素

ここでは、大学広報の在り方について深く掘り下げていくこととするが、前述のとおり、大学広報は入試広報と統合されてこそより効果を発揮する。その両者の目指す先は、志願者を集めることでも、偏差値を上げることなく、大学が目指す理想像に近づくために「大学のブランド力を向上させること」である。志願者の増減はその結果としてあらわれる。

そこで、このブランド力の向上に関わるファクターとして次の6項目を挙げてみたい。

- 1) 評判（良い評判は一人歩きする、悪い評判しかり）
- 2) 信頼（強い絆の基盤となる信頼感・安心感）
- 3) 保証（ステークホルダーの期待に応える）
- 4) 約束（学生、保護者、地域との契約）
- 5) 象徴（大学をイメージさせるシンボル）
- 6) 忠誠（学内、学外におけるロイヤリティ）

大学における教育・研究の質や機能を表現しながら、大学案内を様々なメディアで発信したとしても、ステークホルダーには十分に伝わりにくいのが実態である。しかしながら、大学の広

報資源をこの6項目に適合させることで、ステークホルダーが大学を的確に認識する可能性は広がっていく。それゆえ、ブランド力向上の実現に向けては、建学の精神、教育の理念を礎とした大学の方針、アドミッションポリシー、事業計画等において、この6項目の要素をバランスよく盛り込むことを提案したい。

これからは「ブランド」というイメージが、「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」に続く第5の経営資源となり得る。こうして、大学のブランド力を向上させるためには、大学広報の強化が急務であり、避けては通れない。これまでのように、マスコミ対応や学内報作成業務が中心だった大学広報も重要であるが、それだけで終わらない業務の在り方を検討する時期に来ていると考える。

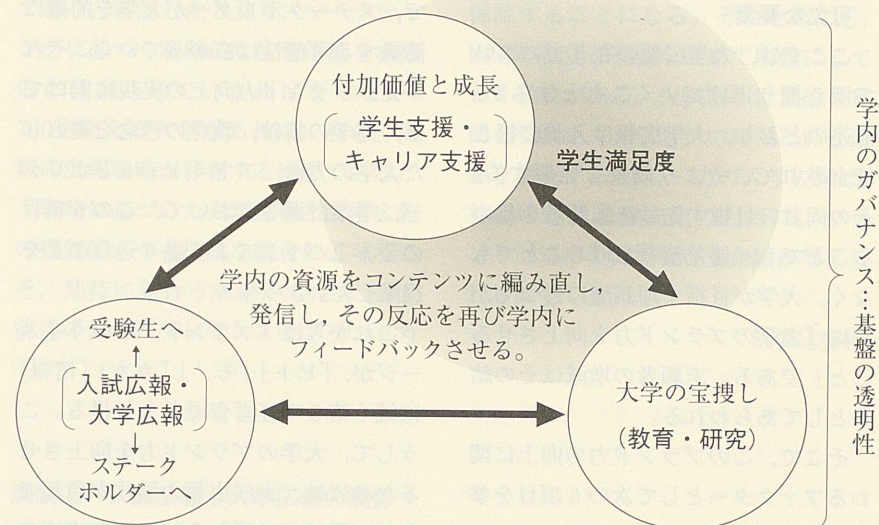
では、大学広報がフォーカスすべき点はどこか？は、次の4点に要約できる。

- ①教育・研究の発展
- ②学生・キャリア支援の充実
- ③教育・研究と学生・キャリア支援の双方に対する学生の満足度の向上
- ④ガバナンスなど運営上の意思決定の透明性

別表②参照

これらをステークホルダーに対して

別表② 大学広報資源の関係性



は十分に周知せしめ、共感を得る必要がある。ただし、単に発信するだけでなく、ステークホルダーの反応を学内にフィードバックし、広報資源をブラッシュアップすることも発信同様に重要な役割であることを認識しておかねばならない。

このように大学のブランド力を向上させる要素を考慮に入れることや、大学広報の役割を再検討することに加え、大学広報をさらに効果的に機能させる要素として次の4つが挙げられる。

- 1) 実施体制 (学内人材、学内組織、アウトソーシング)
- 2) 情報収集 (仕組みづくり、調査、

選択眼)

- 3) 情報発信 (ネットワーク、メディア選択、加工力、創造力)
- 4) 効果測定 (広告換算、記事分析、ステークホルダー調査、学内へのフィードバック)

仮にニュースバリューの高い学内資源が存在していても、この4要素を整備しておかなければ、伝えたい対象に正確に情報が伝わっていかない可能性がある。中でも、1)の実施体制は、大学広報を効果的に機能させるための最も重要なファクターといえる。

大学広報には高度な専門的スキルが

要求され、併せてこの業界特有の知識やテクニックも求められるため、現在の学内組織においては、その要求に応えられる人材が乏しいケースが多く見受けられる。加えて、多くの大学のジョブ・ローテーションでは、広報の専門職員が育ちにくく、体制が十分に確立されていない。これは大学の大きな課題の一つである。

次に重要なファクターである3)の情報発信では、ネットワークの活用やメディアの選択などが鍵となる。マスコミに対しては、各大学も積極的に記者クラブへのリリースや、各新聞社、テレビ局、出版社へのリリースも行っているが、有効に機能しているとはいえない。その背景には、情報が流通していくプロセスが学内で理解されておらず、空振りの、言い換えればメディアに対して一方通行的な情報発信に終始している場合が多いからである。

プロセスだけでなく、情報の内容についても、読み手不在で、発信者本位の内容をリリースするケースが多々見受けられる。この点を解決すべく、PR会社を使ってアウトソーシングする大学も増えてきているが、なかなか効果的な活用ができていないのが実態であろう。

社会が高等教育機関に高い関心を持っているのは周知の事実であり、マスコミも注視して積極的に記事として取

り上げている。しかし、大半は「大学全入時代」における大学の生き残りや、アカハラ、セクハラ、事故、ミスなど不祥事に関わるネガティブな話題として取り上げるケースが殆どである。このような現状のもと、果してマスコミへのプレスリリースが大学広報の有効なメディアとして機能するのか疑わしい部分もある。

一方でインターネットの影響力が急激に増大してきている。新聞を読まなくても、パソコンや携帯でのニュース配信を通じて話題や記事がチェックできる時代になっている。プレスリリースにおいて、これまでとおり、マスコミにおける記者の存在は重要だとしても、インターネットにおける記者的な存在を考えた場合、状況はかなり異なる。

最近、企業の間で注目されているブログマスターの存在があるように、玉石混交のブログの中でも、多くの支持者を抱えてブログを運営している彼らは、大きな影響力を持つと同時に、トレンドメーカーでもある。

あるカメラメーカーでは、彼らに積極的に情報をリリースすることで、新商品の周知を徹底させはじめているところもある^(注6)。

また、価格.COMのようなCGM (Consumer Generated Media) も同様の影響力を持っている^(注7)。ある意味、

現代における口コミ的な役割をこうしたサイトが担っていると言えるだろう。今後、大学広報においても、この領域にいかにもアプローチしていくべきか、検討を急ぐ必要があるものと思われる。

2) の情報収集については、大学の広報資源は潜在的に数多存在しているが、学内関係者だけでは、そのリソースがニュースバリューを持つものか、否かの判断に迷ったり、価値自体にも気づかなかつたりすることが多くある。

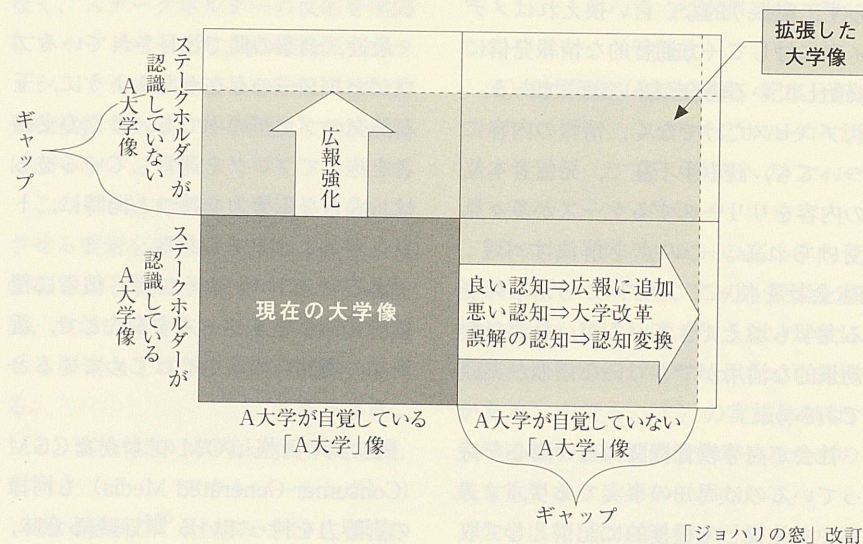
そこで、この事象を別表③（ジョハリの窓）に照らして、整理してみることにする^(注8)。例えば、左下の象限で

は、大学自身もステークホルダーも認識している、顕在化した「大学像」が位置する。右下の象限では、大学は認識していないが、ステークホルダーは認識している「大学像」が位置する。左上の象限では、大学は「強み」と理解しているが、ステークホルダーにうまく伝わっていない情報が位置する。このような情報は、恐らく多くの大学で存在している可能性がある。

学内だけで広報資源の発掘（宝探し）をすることも重要だが、学外の第三者に発見してもらうことも有効な手段となる。その際は、第三者の目利きとしての力量が成否を左右する。

別表③参照

別表③ 大学像の4象限について



最後に4) の効果測定については、ステークホルダーの反応を学内にフィードバックすることが重要であるが、その際に、自学のことだけでなく、競合する大学の動向も併せて確認する必要がある。受験生は言うまでもなく、保護者や高校教員等のステークホルダーは複数の大学に接し、比較しながら大学の強みや弱みを認識し、進路選択の検討材料にしている。

仮に、大学の「強み」が、正確に周知徹底されていたとしても、それに満足するのではなく、周知されたことが、本当に大学のブランド力につながっているのかを検証しなければ、学内へのフィードバックが十分な機能を果たさないことになる。

5. おわりに

大学広報は、高い費用をかけて、マスメディア広告を使うことだけではない。確かにインパクトをもってターゲットに対し、大学の魅力を訴求することは重要であるが、従来の入試広報とは異なり、保護者や高校教員や広く社会に対して情報を発信する際には、広告・宣伝が有効に作用しない状況もあることを忘れてはいけない。大学広報は、消費財を宣伝するようなマスに対する「メディア・ミクス」ではなく、届けたいターゲットに確実に届ける「クロス・メディア」を志向すべきで

ある。教育の領域では消費財を宣伝するのと同じ手法が逆効果になるケースも見受けられるからである。

大学の強み（事実）を具体的に分かりやすく、かつ信憑性をもって伝えることが今後強く求められてくるはずである。そのためにも、学内の広報資源となる材料を多く集め、学内の教職員がその資源を共有し、その資源をターゲットかステークホルダーが「魅力」として受け入れてくれるような情報に効率よく加工して発信することが肝要である。

その活動をPDCA（PLAN-DO-CHECK-ACTION）のサイクルで進めていくことが重要であり、この業務サイクルが軌道に乗ったときに、必ず大学広報は成果をあげ、入試広報との連携が相乗効果をもたらすはずである。

最後に、今後の広報の仕掛けとして、キャンパスの主人公である学生の協力を仰ぐこと、それが、学生自身の体験・成長を後押しする機会にもなるはずである。高等教育機関である大学の広報は、その仕掛けや発信する情報が、すべからく教育の一環という意識が、結果として質の高い広報活動を生むであろうことを付記しておきたい。

【注】

1. 日本私立学校振興・共済事業団
「平成19年度 私立大学・短期大学
等入学志願動向」

2. ここでいうステークホルダーとは、
大学の利害関係者をさす。卒業生や
地域住民・高校教員・学生・保護者
など

3. (株)進研アド

2006年「高校生進路選択アンケート
調査」より
「自分で進学先を選べない高校生が、
最も簡便に各大学を俯瞰し検討でき
る手段として」依然有効であり、こ
の点では「目的検索型のWeb」とは
高校生のメディア利用法が異なっ
ている。

4. 楽天グループ：みんなの就職株式
会社

「みんなのキャンパス」

<http://campus.nikki.ne.jp/>

全国の大学・短大約900校、合計6
万5,000件以上の講義評価を掲載し
ている。

5. 日本版SOX法は通称で、2006年6
月に成立した金融商品取引法の一部
のことを言う。アメリカで制定され
たSOX法をモデルに、企業の内部
統制強化を目的として法制度化する
ことで、企業経営者に対し「内部統
制報告書」の作成と、その内容につ
いての監査を受けることを義務づけ
るもの。

6. 竹村徹也 著 実務教育出版

『儲かる会社はニュースづくりが上
手い』p.146から引用

7. (株)カカコム

<http://kakaku.com/>

8. ジョハリの窓

1955年夏にアメリカで開催された
「グループ成長のためのラボラトリ
ートレーニング」席上で、サンフラ
ンシスコ州立大学の心理学者ジョセ
フ・ルフト (Joseph Luft) とハリ
ー・インガム (Harry Ingham) が
発表した「対人関係における気づき
のグラフモデル」のことを後に「ジ
ョハリの窓」と呼ぶようになった。