

成長を継続的に支えて受け入れる 10年後を見据えた募集戦略



聖学院大学広報センター所長

山下 研一

やました・けんいち

東京大学農学部農産生物学科卒業。企画会社「クリエイトハウス」経営を経て、1997年から学校法人聖学院に勤務。広報局長を経て2015年より現職。学校広報ソーシャルメディア活用勉強会（GKB48）発起人。

起業家から大学の広報担当に転身した山下氏は、18歳人口が減少する冬の時代には、マーケティング戦略とICTの活用が大学には不可欠だと述べる。特に中小規模の大学にとって有効な策として、「小学校段階から育てて受け入れる募集戦略」を提案する。

「ポジショニング」から「マーケティング戦略」へ

大学の学生募集のメカニズムは、全入時代を迎えてから大きな転換点に差しかかっている。市場で「中堅」「下位」と呼ばれる大学にとっては厳しい局面が続いており、募集戦略の大幅な軌道修正や、広報担当者の入れ替えが多くの大学で起きていると聞く。18歳人口が踊り場の現在がこのような状況であれば、それが激減する2018年度以降、打つ手を講じない大学は市場から撤退せざるを得ないだろう。

受験生が多かった時代は、難易度が高い大学に入れなかった者が中堅校に、中堅校に入れなかった者が下位校にと、階段状の流れができており、自学をどこに位置付けて受験生を受け入れるのかという「ポジショニング」が重要だった。しかし受験生の減少が確実

視されるようになってからの入試広報には、入学者を積極的に確保していく「マーケティング戦略」が不可欠であるはずだ。

マーケティングの視点で考えたとき、中堅以下の大学は、どのような層の高校生をターゲットにすべきだろうか。成績上位の生徒はどの大学も欲しがるため競争率が高く、最初から狙うのは効率が悪い。私が小規模大学の広報部長として高校訪問を重ねる中で意識しているのは、成績が平均以下でも、潜在能力や自学への適性がある生徒を発掘することだ。

受験学力のみを尺度にする限り、成績下位のこうした生徒たちに光が当たることにはない。しかし、ポテンシャルはあるのに学校との相性がよくない、家庭環境に問題がある、受験学力とは違うベクトルの能力を持っているといった理由で、高校で力が発揮できていな

い生徒は少なからずいる。こうしたタイプの生徒は、環境さえ整えば十分伸びる可能性がある。

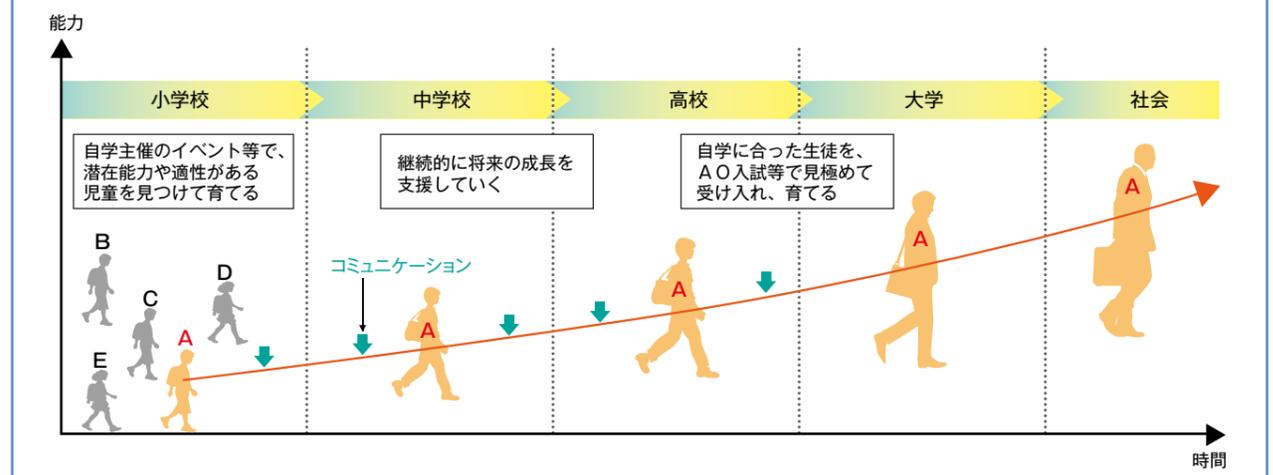
「採用面接時にどの学生からも同じような模範解答が返ってくる」と大卒者の同質性、没個性を嘆く企業人の声をよく耳にする。しかし、前述したようなポテンシャルの高いこのタイプの生徒は、得てして誰とも比較できない独自性を持った人材に育つ素質を持っている。

このような例もある。推薦で本学の欧米文化学科に入学したある生徒は、受験時の学力はbe動詞もわからないレベルだった。しかし入学後、「英語ができるようになりたい」と一念発起、英語教員に相談し勉強に取り組んだ結果、1年次の秋にTOEIC600点、2年次は955点をクリアし、「トビタテ！留学JAPAN」にエントリーするほどまでに伸びた。

データから浮かぶ姿を捉え効果的なアプローチを

さて、マーケティング戦略で、今やICTを活用していない企業はないだろう。大学もそれに倣うべきではな

図表 10年後を考えた学生募集のCRM構想



いか。私が注目しているのは、CRM（顧客管理：Customer Relationship Management）の手法だ。顧客に関する個別情報や接触履歴をデータベース上で管理し、各顧客の特性に応じた対応を行うことによって、満足度を向上させ、長期的な関係を築くしくみのことをいう。会員カードをキーに、購買履歴やプロフィール情報などを統合して、その人に合った商品やセールスの情報をDM等で提供する百貨店の例などがこれにあたる。データは、定量的な内容と定性的な内容、どちらもふんだんにあることが望ましい。データの単位を「人」にすれば、会員の解約や異動、転居などがあっても情報は継続して管理される。

大学の学生募集に置き換えると、入試広報担当者が個別に訪問先の高校やその生徒の情報を管理するのではなく、組織全体で共有し、継続的に蓄積し、活用する、ということになる。本学に興味を示した生徒の生年、高校名、

資料請求やオープンキャンパス来場の日時、アンケート結果などはもちろん、高校訪問時に教員から聞いた日頃の努力の様子や、自学の学びに関連するコンクールの入賞履歴といった情報を入力しておけば、ほかの資料請求者とは異なる「自学向き」のフラグが立つことになる。

このような取り組みを進めると、どの生徒にアプローチすべきか、優先順位を付けやすくなる。「こういう受験生を集めたい」という基準でソートをかければ、該当する生徒を抽出できる。数十～数百人単位に絞られた場合は、DMを送るよりも、少し豪華なアイテムを送ったり、あるいは直接会ってみたり、といったアプローチのほうが有効かもしれない。

小規模の大学はこのしくみを基に、10年後の募集を見据えて、小学生の段階からアプローチすべきだと考えている。10年後に学生募集市場に姿を現すのは、未知の人々ではなく、今、ここに

いる小学2年生なのだ。

例えば彼、彼女らを対象としたイベントやコンテストを大学が開催する。そこで自学の学びに興味を持つ児童や、関連する職業をめざしている児童を見つけたら、定期的に将来に向けたアドバイスを送ったり、能力を高める機会を提供したりして、成長を支援しながら関係性を深めていく（図表）。

もちろん、全員が入学してくれることにはならないだろう。が、単に広報媒体の量を増やして募集範囲を広げ、「たまたま」自学を受験する生徒を待つよりは、ずっと効率的に、質の高い学生を獲得できるはずだ。

大学ポートレートがCRMの起点に

データが充実すれば、その中から「こんな大学はないかなあ」と探している生徒が浮かび上がってくるようになるだろう。そうした生徒に「それ、う

ちだよ」とアプローチするような学生募集が理想だ。全ての生徒がトップ大学で最先端の研究をしたいわけではない。潜在意識を捉え、適切に情報を提供すれば、「自分にはこういう大学が合っているのではないか」と興味を示す生徒が出てくるはずだ。

他大学と協力し合うことも考えられる。自学に文系学部しかなければ、ロボットに関心のある生徒を理系学部のある協力校に紹介してもいいし、生徒にその大学の情報を提供してもいい。これが、全入時代の理想的なマッチング方法ではないだろうか。

このしくみの前提として、大学ポートレートの充実が不可欠である。CRMのデータ入力のはじめは、基本的に、資料請求など生徒側からのアプローチによる。自学を見つけてもらうためのデータベースとして最も期待できるのが、大学ポートレートだ。現状は国への申請書類のような無機質な文言を並べている大学が多いが、動画へのリンクや教育の質を証明するエビデンスを充実させ、自学のリアルな姿が浮かび上がるものにすべきだ。

なお、自学でデータベース化する対象には、高校教員、塾教員なども含めてはどうだろう。自学に好印象を抱いている教員の情報を管理しておけば、自学向きの生徒の情報をつかむチャンスが増えるだろう。

めざすは プロ野球のスカウト

数年後ではなく、10～20年後の長期的な視野で学生募集を考えているとい

高大連携の新しい手法 『入試に役立つ小論文のポイント』

聖学院大学が2015年9月に作成した高校生向け教材『入試に役立つ小論文のポイント』が高校現場で好評だ。送付を希望する高校は数百に上り、初版4000部から増刷し、今も希望する高校には無料で配付している。

小論文の書き方を学んで、自身の強みをアピールする力を養い、最終的に「志望理由書」や「自己推薦書」が書けるようになることをめざす教材だ。「入試が暗記型から表現型に変わることを見越し、高校と共に生徒の考える力や表現力を磨きたい」(山下氏)との思いで作成したという。募集に直接寄与するものではないが、高校現場における信頼が高まれば、同大学ファンの教員が増えると期待している。

う点では、国が進めようとしている高大接続改革の方向性に賛同する。ただし、高校在学中の活動実績の評価が、受験時の学力評価にとどまる発想には疑問を呈したい。

入試に至るまでの成長の軌跡や入学意欲を確認した結果、入試時点での学力は低くても自学に合った受験生を優先的に受け入れ、育成する。出前授業や単位互換ではなく、このような入試のあり方こそが、本来の「高大接続」ではないか。

小規模大学がめざすべきなのは、いわば、プロ野球のスカウトだ。経済的余裕のない球団、不人気な球団は、地方大会に足を運び、注目選手の影に隠れた実力者や、上位に進めなかったチームの中でキラリと光る能力を見せ



コンテンツ (抜粋)

■ 第1部 小論文の書き方マニュアル

合格点が取れる小論文のポイント／課題への対応の仕方／小論文構成の基本／サンドイッチ型小論文の書き方／思考の仕方、論証の仕方／主張の作り方／制限文字数内でのまとめ方／要約の仕方／説得力のある文章の書き方
…など

■ 第2部 小論文の書き方～具体例を踏まえて

テーマ・制限時間・制限文字数について／テーマ設定から書き始めまで／練習用原稿用紙

■ 第3部 志望理由書・自己推薦書の書き方

志望理由書の書き方／自己推薦書の書き方／「自分の強み発見」シート／「高校生活で頑張ったこと」ワークシート

る選手を見つけ出し、継続的にウォッチして、入団させて育てる。小規模ながら生き残る大学があるとすれば、このように、他大学が目につけない逸材をスカウトできるスタッフを擁することが条件になるだろう。

この考え方に最も適する入試方式がAO入試だが、小規模大学といえど、全志望者に対してじっくり時間をかけて実施するのは難しいだろう。これを解決するのが、生身の人間を継続的にウォッチしたデータによって、自学と生徒をマッチングするシステムであるCRMなのだ。

本学もまだ構想に着手したばかりだが、まずは年に5000人の接触者、のべ1800校の接触高校を目標にCRMを構築したいと考えている。(談)