

キーマンに聞く！

進学者減時代の入試広報と「選ばれる大学」の条件

募集力を高めるその手腕が注目を浴び、多くの大学に影響を与えてきたキーマンに、進学者減時代を迎えるにあたっての考え、「選ばれる」ための学生募集のあり方を聞いた。

※取材対象者個人の見解であり、各大学の意見を代表するものではありません。

同話 った 方	東洋大学	高崎商科大学	戸板女子短期大学	京都橘大学
	アドミッション統括アドバイザー 加藤 建二	事務局長 TUCブランドマネージャー 鈴木 洋文	広報部 部長 堀江 祐介	入学部 入試広報課 課長 堀川 雅史
これまでの 入試広報	入学者の質を変える入試で教育力と募集力向上 ▶「入学者を変えることで大学教育を変える」方針で20年弱継続。入学者の質が高まれば教員の意識が変わり、そのレベルに合わせた教育へと主体的に取り組むように。教育力が向上するとブランド力が上がり、受験生が集まる。「勉強する学生が入る大学」にしようと、4科目型、5科目型、数学必須など、基礎学力を問う入試を拡大してきた。 ▶入試の指標として、「第一志望者割合」「受験者の高校ランク」を重視。 ▶多科目型入試の導入により、地方の国公立大志望者の受け皿のポジションを確立。地方から学力が高い学生を集められるようになった。 ▶教員の役割を「教育と研究」と定義し、学生募集は入試部が引き受ける。新任教員にはガイダンスで「先生方は教育と研究に注力して結果を出してもらう。それが一番の広報になる」と伝え、歓迎されている。一方で入試の企画設計運用は職員の役割。特に合格ラインは併願関係の他大学の動向を把握しながら、各入試の目的に応じて調整し判断する必要があるため、経営マターとして入試部が責任をもって決めている。 ▶2026年度入試は史上2番目の志願者数を集められた。前年高倍率だった入試区分で、揺り戻しが起きず、「倍率が高くても、とりあえず東洋を受けておこう」という枠に入った認識だ。 ▶社会の注目を集めた基礎学力テスト型は、前年の学校推薦型から総合型に移したが、志願者層も数も大きくは変わらなかった。初年度入学者の入学後の成績も良好だ。	全方位の高校から認められる大学をめざして ▶それまで地元の商業高校からしか学生がこなかった状況を打破すべく、普通科や他県の高校からも認められる大学をめざし取り組んできた。 ▶そのためまず、高校との関係を変えた。高校を訪問すると煙たがれるのは、大学の「営業」にしても相手にメリットがないから。ならば高校の教育に役立つことをしようと、高校での学びにつながる授業の提供や、探究学習のプロジェクトを支援するなど損得抜き活動を実施したところ、高校からオファーが増え、高校教員のネットワークで本学の評判が広まった。 ▶県外の高校向けには、全国の協定を結んだ商業高校に高度会計人教育を提供し、優秀だが経済的に困難な生徒向けに特待生推薦入試も設けた。公認会計士試験の合格実績も関連し、会計学科のみならず経営学科の志願者も増えた。今では進学校からの志願者も増加し、学生の3割が県外出身者である。 ▶入試については、教育の特徴を伝える広報的意味合いもある「探究・ブレインストーミング入試」など突っ込んだ入試をしつつ、いずれの入試区分でも必ず何らかの形で基礎学力を見る設計にし、一般選抜も拡充している。 ▶2026年度は大学独自試験、共通テスト利用入試ともに、4科目型を追加。特に共通テスト利用入試の志願者数が激増した。高校教員が、信頼に足る大学として、国公立大受験者の併願先に勤めてくれたからだと考える。	教育起点でのファンマーケティング ▶Z世代の進路選択において、口コミや実体験に基づく評価が大きな影響力を持つことに着目、学生募集の起点を教育活動に置き、教育の受益者である在学生の満足度向上を重視している。2年間という学修期間の中で、多様なPBLや実践的な学びに挑戦し成長実感を得た学生が、本学の魅力を自らの言葉で発信する「ファンマーケティング」の要素を取り入れた。その好循環が、本学独自の学生募集モデルとして定着している。 ▶教育については、毎年広報部が提唱し教員と共に議論を重ね、教育改革や学科改組を継続的に実施。例えば、一方向型の講義中心授業から学生主体の学びへの転換や、食物栄養科を資格取得中心の教育からフードビジネスを学ぶ実践的な教育へ再編するなど、社会のトレンドや学生のニーズを的確に捉えた改革をスピード感を持って進めてきた。その結果、第一志望として入学を希望する受験生の割合が高く、この構図はここ数年変わっていない。高3の6月時点で「戸板に進学したい」という意思を固める生徒も多く、入学者の9割以上が年内入試を利用している。 ▶2026年度入試では、食物栄養科を募集停止した影響はあったものの、服飾芸術科がそれを上回る伸長を見せた。学科を牽引する「ビューティモデル」には人気の「韓国」要素を掛け合わせ中身の一新を図った。また、エンターテインメントが全般的に学べる「パフォーマンス&アートモデル」を新設。芸能事務所から出演オファーが大学に届くしきみを構築し志願者増加に繋げている。国際コミュニケーション学科も韓国ビジネス分野を強化した教育展開により好調を維持。学生の関心や将来像に直結する学びが支持を集めて定員充足を達成した。	共学化、学部拡充と偏差値ポジションを意識した募集戦略 ▶文系小規模女子大だったが、2005年に共学化、関西の四大で初めて看護学部を設置したことを機に打開。以来、社会や経済のトレンドを読んで新設改組を重ねてきた。就職氷河期に入ると資格系の学部、景気が上向きトレンドになると国際系など文系学部を、理系人材不足の今は、情報、工学部新設など。 ▶過去の経験から経営存続のために中期計画では総合大学化、学生数8,000人をめざし、今後さらなる改革を推し進めていく。 ▶入試改革、広報改革、キャンパス整備を連動させ、2026年度は過去最高の志願者数41,132人を達成した。ただし、延べ志願者数は併願割引等のテクニック次第で増やせてしまうので、入学部としては実志願者数にこだわっている。実志願者数も過年度比では良い結果だったが、目標には届いていない。現状の規模を維持するならより高いレベルをめざす必要がある。
18歳 市場の 今後	「楽な受験」「立地優先」「地方から東京」に流れる ▶年内入試を拡大する大学が増え、さまざまな総合型選抜が実施されているが、募集枠としては、高校も生徒も大学も手間がかからない指定校推薦の割合が圧倒的に高いのが実態。指定校頼みや学力不問の総合型に頼りすぎる入試の先には、定員割れがある。この「楽な方に流れる」傾向がさらに強まっている。受験生や保護者も、早く進路を決めたく受かる保証がない一般選抜を避け、実質無試験の年内入試を選ぶ。いかに楽な入試を開発するかというマイナス方向の競争が過熱するのではないかな。 ▶少子化が進むと「立地」は今後、さらに募集力を決める重要な要件となる。例えば地元有力な就職先がないような地方の高校の教員の中には、生徒のキャリアの可能性を考えて、地元国立大よりも東京の大学を勧める動きが出ている。経済的な理由で東京に進学が難しい層は、通信制大学の選択が進むのでは。	大学同士の切磋琢磨で地方大学の価値を高める ▶地方私大が直面する課題は、「地域内の競争」と「県外流出」だ。「地域内の競争」については、市場が縮小する中で、域内での「選ばれる大学」と「選ばれない大学」の2極化が進むだろう。歴史ある国公立大学や、成功事例として取り上げられることの多い先進的な大学が域内にある状況で、本学は土俵を変えながらも、追いつき、追い越せという「挑戦者の戦略」で改革を行ってきた。地方大学同士で切磋琢磨して、共に価値を上げていくことが必要では。 ▶県外流出は大きな課題だが、受験生が地元進学を考えた際、志望大の候補に必ずなるよう、学生が集まっているうちに、域内でのポジションを確立しておく必要がある。ただし卒業後、学生が活躍できる産業や企業がないと地域から出て行ってしまう。そこで本学では、社会連携センターを設け、人材育成とDX、マーケティング支援などを目的に地元企業との協働を進めている。 ▶地方の高校では、上位校でも学力が低下傾向にある。少子化や進路指導方針の変化(学力至上主義から個性重視へ)、新学習指導要領への対応(特に探究活動への戸惑い)など、さまざまな要因が考えられる。どんな価値観を優先して指導すればよいのか正解がなく、現場は揺れているようだ。今後も、地域の人材育成を担う教育機関同士として、共に考えていきたい。	積極的に市場拡大し多様な学生を受け入れる大学へ ▶18歳人口の減少に加え、短大の約9割が定員未充足という状況が続く中、「短大は厳しい」という固定観念が社会全体に広がっている。しかし、市場縮小小時代だからこそ従来の受験層に固執せず、多様な学習歴や価値観を持つ層へ積極的に門戸を開くことが不可欠。 ▶市場の変化を読み解く上で「答えを持っているのは大人ではなく、高校生や学生である」という考えを大切にしている。日常的に学生や高校生との壁打ちを重ね、価値観や行動変容の兆しを探ることで「次に選ばれる学びとは何か」を見極め、教育改革や広報戦略に反映している。 ▶近年は通信制高校に通う高校生が増え、10人に一人が通信制高校を選ぶ時代である。背景には、能力や意欲がありながらも週5日の通学スタイルに適応しづらい若者の存在がある。そこで2027年度から「スマート・カスタマイド・カレッジ」制度を導入し、最少週3日の通学で卒業可能な学び方を実現する。授業日ではない残りの2日は企業連携や課外活動など、学生自身で学びを設計する。「学びの日」と「挑戦の日」を明確に分けることで思考と体力を最大化させていく。一方で、通学に不安を抱える学生は焦らずに自分のペースを見極めながら学生生活を日常の軌道に乗せていくことが出来る。待ちの姿勢では市場は広がらない。変化する18歳の価値観を捉え、新たな層との接点を創出し続けることが重要だ。	地域において存続し続ける高校に認知、受験される大学であるかどうか ▶少子化の影響が大学より3年早く表れる高校を見ると、偏差値が低い学校から経営困難に陥るとの予測がある。現状でも、高校は出願先の大学を偏差値順で選ぶ傾向が強く、大学も高校と同じ命運をたどる可能性がある。偏差値ポジションを意識した募集戦略を構築せざるを得ない状況だ。地域において存続し続ける高校に大学名が知られていないと受けてもらえないので、たとえ滑り止めだとしても、今のうちに「高偏差値帯の高校が受験する大学」としてラインナップに加わる必要がある。そのため関西の有力私立8大学の併願先として「選ばれる大学」を意識している。 ▶今や30万人を超えた通信制高校の生徒には注目しており、2025年度から通信制高校への訪問も始めている。わかったのは、高校の指導員生徒の資質や意識も非常に多様で、通信制高校出身者が通信制課程に進学する、という単純な話ではないということ。今後、本学の通信課程とも連携し、1年かけて適切なアプローチ方法を検討していく。
これからの 入試広報	教育という「商品」を直接見てもらう機会を拡大へ ▶ボリュームゾーンの教育を担う大学の責務として、勉強する者を評価する学力重視型入試は継続意向。文理両方の基礎学力があれば、学生のキャリアの選択肢を広げ、景気にも左右されにくいからだ。追跡調査でも、入学者のパフォーマンスは明らかに異なる。高校で広がりつつある探究学習も、基礎学力があってこそだ。よって学力が担保しやすい共通テスト利用入試などは拡大するが、それが難しい指定校推薦は徐々に縮小する。 ▶高校向けの広報は、高校訪問はやめ、逆に地方での合同説明会などで悪意になった教育熱心な高校教員を大学に招く「大学見学会を実施している。なぜなら教育という「商品」がない状況でアピールしても伝わりにくいからだ。百聞は一見に如かずで、本学の教育の現場を見て実感すると、生徒に動めてくれるように。 ▶広報は、メディアに取り上げられるネタを打ち出せば自然に拡散するという方針。以前は主に教育制度やサポート体制を打ち出していたが、今は各教員の素顔や研究内容の発信へとシフトしている。	信頼される大学に向けた入試広報を追求 ▶入試については、それが「高校からの信頼」につながるかどうかのポイントになるだろう。その意味で、生徒の学んだ努力を認めることのできる入試制度を設計すべき。本学では一般入試や共通テスト利用は拡大する一方で、信頼関係が確立された高校の指定校枠は増やす。逆に入試を「集まらないから簡単にする」のは大学側の都合であって、受験生のためにならず、高校教育も良くならない。年内入試でも可否の基準をしっかりと適用すべき。基準に満たない受験生を不合格にする姿勢が、高校からの信頼につながることもある。 ▶広報については、受験生向けの情報発信や、一方的な発信に終始しては選ばれないと考え、地域での自学の存在意義を体感してもらう「地域社会の課題解決に向けたリアルな活動」そのものの広報化へとシフトしている。 ▶デジタルシフトも予算の少ない小規模大学は必須ではないか。本学では5年前に紙のパンフは廃止し、Web化を進めた。デジタルコンテンツはさまざまな場面で再利用できるので効率的だ。かつては手作業で行っていたオープンキャンパスでの受験生へのアテンド役学生の選定を、受験生の属性に応じて自動で振り分けるAIを取り入れた。2次元コードを使った受付システムも導入した。 ▶進路指導主事に営業する高校訪問や紙の大学案内といった学生募集の基本を止めたが、志願者は減るどころかむしろ増加。「当たり前」を見直したい。	検索される大学からAIに推薦される大学へ ▶入試の早期化は今後さらに加速するだろう。その影響はすでに指定校推薦にもおよんでいる。本学では、最短で6月に出願可否が判明する「アーリー型」を総合型選抜に新設。進路を早期に確定させることで高校生活の残りの時間を資格取得や奨学金チャレンジの機会に充ててもらい、スキルアップと経済支援を後押しすることが狙い。 ▶社会人入試の志願者増加に対応し、入試機会を拡充。特に想定しているのは、大学進学したもののミスマッチを経験し、再挑戦を考える20歳前後の女性。「学び直し市場」は今後さらに重要になる。 ▶「受験生が集まっている時はブランディング、集まっていない時はマーケティング」が基本姿勢。不振に陥るとブランド強化をしがちだが、集まらない理由を把握しないままでは有効な戦略は描けない。まず徹底的に市場を分析し、自らの視点で課題を可視化すること。 ▶市場拡大に向けては、「戸板のキラキラしたイメージが入口を狭めていないか」という仮説を立てた。半年間で100人以上の学生インタビューを実施し、ターゲット像を0ベースで再定義。その結果生まれたペルソナを軸に広報クリエイティブを刷新、認知から決定までのカスタマージャーニーを作り、UI・UXを強化した。併せて、受験生が検索エンジン世代からAI活用世代へと急速に移行しているため、これからは「検索される大学」ではなく「AIに推薦される大学」をめざすべきだ。AIが参照する情報を世の中に増やしていく必要がある。ニュース性のある取り組みを生み出し、発信したリソースのメディア掲載も狙いの一つだ。今年からはPR戦略を広報の重要な柱として位置付けた。教職員自身も日常的にAIを活用し、新しい情報接触行動への理解を深めている。	マーケットイン型の入試広報の徹底へ ▶2024年に着任後、従来「プロダクトアウト型」だった入試広報では今後、めざすポジションに向けた学生募集が難しくなることから、「マーケットイン」型に変更。高校生や高校、保護者の実態やニーズをとらえた募集活動を徹底するようにしている。 ▶入試については、どの学力帯の生徒をどの入試方式で受験してもらうかなど、併願パターンを想定して設計。合格ラインの決定は、当該年度のことでだけでなく、中長期的なことも勘案して入学部で行う。 ▶学力上位層、学習習慣のある受験生や高校へのアプローチを強化すべく、入試では指定校推薦や連携校・系列校入試においても学力試験を必須化し、入学者の8割が学力試験を経て入学している。また、年内入試合格者の学習を継続させるために、無料で一般入試を受験してもらい、成績上位になると奨学金を支給するしきみを設けたところ、高校からは大いに歓迎されている。 ▶広報についても同様。「主語が高校生や高校ではない」、「成果を数値で出せない」企画はしない。 ▶広告出稿は高純度リストを持っている業者の媒体に絞り、「何を、誰に、どう届けて、どう効いたのか」が見えない出稿は行わない。 ▶ターゲットに定めた高校向けの広報はますます重要になる。丁寧に関係を構築すること、エリアごとの特性を踏まえた情報提供が肝心だ。本学では高校訪問を行う職員は、県ごと、高校ごとの担当制。研修やそのエリアの研究をしっかりとするなど事前準備したうえで、一方的な宣伝はせず、客観的データを基に話す。高校が最低限必要な情報のみ1枚にまとめた高校訪問向け資料も用意。
「選ばれる大学」の条件	進学者減時代への準備としての、改革と組織のあり方 ▶高校、大学の通信課程が増え、不登校の受け皿になっている。教育機会が保障されるのは良いことだが、社会の側の受け皿が追いついていない点が気になる。卒業後の活躍の場についても考えるべきでは。 ▶募集が厳しくなる将来に備えて、この10年、20年の改革で一定のポジションを獲得できたかどうか問われる。 ▶これから新設する場合は、端的に言えば、「人がいるところで売れるものを売れる名前で売る」というマーケティングの原理を徹底すべきだ。自学のリソースから発想するのではなく、マーケットを見て「売れるもの」を先に決め、それに合う教員を手配する。順番を逆にすると、受験生から選ばれないため、後からお金をかけ続けることになる。 ▶経営は職員主導で行い、教員は教育研究に専念する。職員も教授会にも積極的に参加し、大学をよくしようとする仲間をつくる、足りない人材は外から獲得する。教職の役割分担と協働も選ばれる大学の条件だ。	学内のベクトルを合わせるインナーブランディングを ▶受験生は毎年入れ替わるため、大学としては動き続けなければならない。好調でも危機感を持ち続けることが前提となる。一方で、未曾有の時代を迎えるにあたり、市場の変化を完璧に予測して先手を打つことは難しい。変化が起きても落ち着いて対応できるように、自学のあるべき姿を確立、共有し、学内の体制を固めておくことが重要だ。 ▶本学では2022年にシンボルマークやグラランを刷新した。教育改革を続け入学者の質も高まり、地域との関係も深まってきた段階での、「顔を変える」取り組み。地域では、設置時の短大のイメージが根強く残っていたため、進学校の生徒や教員に選ばれる「四大としての顔つき」をめざした。教職員の帰属意識が高まり、厳しい環境を乗り越えるための皆のベクトルが揃った。外から見たブランドを高めるには、まずは学内のインナーブランディングをお勧めしたい。	志願者に選ばれることは結果。本質は社会から必要とされる大学になること ▶世の中の課題に向き合い、その解決に貢献する大学になること。めざすのは社会にとって「残したい大学」。社会変化を先読みし改革の手を止めない。今後はZ世代の価値観や行動変容を研究するシンクタンク構築にも着手し、若者視点から社会課題の解決に挑戦していく。 ▶卒業後の社会進出は大きく分厚い壁。その壁に在学中から触れさせ、社会との接続をなめらかにすることが大学の重要な責務。その考えを体現するのが本学のプロジェクト演習だ。本物の現場、本気の大人、本当の課題から「失敗」を学び「成功体験」を積む。自分でも気づかなかった可能性に出会い、自己効力感を育む。生き生きする学生や卒業生の姿に惹かれた第一線のプロフェッショナルが教育に参画する。この好循環こそが大学ブランドを形成する。 ▶2年間の学費は見方を変えれば車1台分の投資である。車のディーラーが購入後のサポートまで含めて評価されるように、大学の教職員はその金額に見合う教育と学生支援の質が求められる。お役所仕事では話にならない、全員が本気で学生に向き合い、汗をかける大人が集まる大学が活気づく。学生は挑戦と失敗を繰り返し、社会での活躍人材となる。社会から必要とされる大学は、結果的に志願者からも選ばれる。	10年後、20年後も生き残るのは、軸足を複数持つ大学 ▶これまでのように新設改組を頻繁に行うことは難しくなるだろう。危機感をもって、より一層、学生募集に力を入れる必要がある。 ▶18歳人口の減少速度を考えると、この2〜3年で大学の序列が固定化されると考えている。高校生から選ばれる大学、地域から選ばれる大学、留学生から選ばれる大学、研究拠点として選ばれる大学など、自学の軸足を持つことは必要だが、それが1つだけでは10年後は心許ない。2つ以上の軸足を持つ大学が、選ばれ、生き残るのでは。