はじめに

本書は、教育機関がいかにして入学者を確保するか、その理論と実践をまとめたものです。財の視点に基づくと教育は「サービス」に分類され、形がなく、その場限りで消えてしまうなどの特性があります。

そして、このような特性をもつサービスそのものを評価することが困難なことから、消費者による評価をサービスの品質評価に用いています。この考え方を適用すると、消費者（在学生）が教育の評価を決定しているということになります。

しかし、多くの学校現場では、教職員が「強み」を決め広報に利用しているのが現状です。そのため、教職員が考える価値と、サービスの本当の価値（学生が実際に感じている価値）との間に「ズレ」が生じているリスクがあります。

そこで本書では、在学生の視点から大学の魅力を再発見し、広報内容を検証・改善する方法や、現代の入学者獲得に欠かせない「クチコミ」の管理事例を詳しく解説します。

大学を主な題材としていますが、高校や専門学校など、多様な校種に応用できる視点を紹介しています。ぜひ実務にお役立ていただければと思います。

はじめに……i
第1章　大学を取り巻く環境と学生募集広報の役割……1
1．本書の目的……2
2．大学を取り巻く環境……5
3．「特効薬」のない時代の学生募集：在学生の声を軸にした価値再構築……9
4．学生募集広報部門の役割……10
第2章　高等教育機関とマーケティング理論……13
1．教育マーケティングの現状……14
2．マーケティングは金儲けのための学問なのか？……17
（1）企業の目的って……17
（2）そもそも金儲けは悪なのか？……21
（3）マーケティングの役割って？……23

第3章　なぜ在学生に着目するのか？……27
1. サービスとは？……28
2. 様々な商品に組み込まれているサービス……29
3. サービスを提供する財……31
4. サービスの特性……32
5. サービスの評価と管理……38
（1）サービスは何で評価するのか……38
（2）サービス品質とは何を評価するのか……41
（3）見ることができないサービスをどのように伝えるのか？……47
6. 大学の価値は誰が決めるのか……49
（1）大学は価値の提案を行うだけで、価値は受験生や在学生が決定している。……49
（2）大学の価値を決定している在学生から広報のポイントを聞こう……54
7. 受験生に影響を与えるクチコミ情報とは？……56
（1）受験生が大学選択で重視する情報とは？……56
（2）在学生の大学評価が高校教員を経由して受験生に影響を与えている……58

第4章　「在学生の声」で大学ブランドを構築する …… 61
1. 大学のブランド要素とは何か？ …… 62
（1）ブランドの起源 …… 62
（2）大学におけるブランド …… 65
（3）ブランドマップの作成 …… 69
2.「在学生の声」を活用した大学広報内容の抽出事例（岩手大学） …… 72
（1）岩手大学の概要 …… 72
（2）新入生アンケートに基づくブランド要素の浸透度の評価 …… 74
（3）大学案内の改訂 …… 76
3. 在学生が大学の広報内容を考える（高知大学） …… 81
（1）高知大学の事例 …… 81
（2）ＳＷＯＴ分析 …… 84
（3）学生たちによるＳＷＯＴ分析 …… 87
（4）学生による広報内容の提案 …… 90
（5）広報媒体の作成 …… 93

4．アンケートとワークショップの「相補性」……94

第5章　「在学生の声」を広報ツールとして活用する……97

1．学生一人ひとりが大学情報を発信している……98
（1）クチコミを管理する……99
（2）学生たちは常に大学に関するクチコミ情報を発信している……102
（3）新入生の不満を低減する……103
（4）不本意入学者は自らで不満の低減に取り組む（認知的不協和理論）……105
（5）自校教育が大学満足度向上へのヒント……107
2．「グループワーク」で愛校心を醸成する（高知大学）……110
3．「学内歩き」で愛校心を醸成する（長崎純心大学・西九州大学）……112
（1）長崎純心大学における「学内歩き」……114
（2）西九州大学における「学内歩き」……117
4．「大学検定」で愛校心を醸成する（香川大学・帝塚山大学）……122
（1）香川大学検定……123
（2）帝塚山大学における「自校教育クイズ」の取り組み……126

5. 自校教育科目で愛校心を醸成する（A大学）……131
6. 愛校心を醸成する1日間集中プログラム（岡山県立大学）……136
（1）プログラムの概要……137
（2）人間関係を深めるセッション……138
（3）大学理解を深めるセッション……142
7. 愛校心と推奨意向を育む「土壌」：知識を動機づける居場所の力……146
8. おわりに……149
【参考文献】……153
【著者紹介】……160

第1章　大学を取り巻く環境と学生募集広報の役割

18歳人口が再び減少期に入る中、中央教育審議会の答申等では、今後大学の撤退や縮小が進行し、規模の適正化が進むと予測されています。こうした環境下において、受験生との接点となる「学生募集広報部門」が果たす役割は、これまで以上に重要性を増しています。

同部門の業務は、学内の各部署が生み出す独自の価値を丹念に収集し、それらが大学の強み（ブランド要素）となり得るかを分析した上で、的確に受験生へ届けることです。普段は意識されにくいことですが、教職員一人ひとりの日々の取り組みこそが、大学の特長を形作る源泉となります。学生募集広報部門には、それらの活動を細やかに収集し多角的に分析して大学の魅力として定義し、受験生に伝わりやすい表現や手法で発信することが求められます。

1. 本書の目的

大学生活の実態は実際に入学するまで見えにくく、また受けた教育の効果も、その場では容易に判断できない特性を持ちます。資格取得のような可視化できる成果もあるものの、身に付いた能力や思考の変化は、卒業後の社会生活の中で初めて実感されることも少なくありません。このような品質の特性を「信頼品質」と呼びます。例えば、靴や衣料品などは購入前に試着することで実際の品質を確認できますが、医療などは診療や手術などを受けたした直後には効果がわからないことが多く、病気やケガが治った時点でようやくその効果を実感できます。こうした「信頼品質」としての特性を持つ大学の魅力を伝えるには、国家試験の合格率など可視化できる成果が効果的です。また、普段の学生生活の様子を伝えるためには、受験生に「疑似体験」を通じて、入学後の自分を具体的にイメージしてもらうことも効果的です。また、授業の熱気、教員との距離感、切磋琢磨する友人の存在、サークル活動の日常…。このような在学生のリアルな言葉は、公式情報では届かない「居場所としての手触り」を受験生に伝えます。

そこで本書では、学生募集広報における新たな展開として、在学生の活用について「2つの視点」から提案します。

第１の視点は、「在学生の評価に基づく広報コンテンツの抽出」です。多くの大学において、大学の強み（ブランド要素）などの広報要素は、学生募集広報部門等のスタッフ主導により創出されているのが現状でしょう。しかし、大学側（提供者）が「強み」と考えている要素が、必ずしも受験生（受益者）にとって魅力的なコンテンツであるとは限りません。サービス提供側である大学のスタッフの価値観と受益者である受験生の価値観にはギャップが存在するためです。

そこで、かつて受験生として大学選びを経験し、現在はサービスの受益者として教育の実態を体感している「在学生」の声を活用するのです。彼らが大学のどこに魅力を感じ、何を選定基準としたのか、また、現在の大学のどのような部分に魅力を感じているのかを彼らに検討させることで、両者の間に横たわるギャップを解消することが可能となり、受験生が求めている大学情報を的確に発信することが可能となるでしょう。

第２の視点は、「在学生による自発的な情報発信（クチコミ）」の活用です。これまでも多くの大学でオープンキャンパスの運営補助や、大学案内・Ｗｅｂサイトへの出演などの「在学生の活用」が行われてきました。しかし本書が着目するのは、このような大学への帰属意識が高く、広報活動に積極的に協力してくれる特定の一部の学生だけではありません。

実は、すべての在学生が「日常的な情報発信者」となっています。在学生は、友人や家

族、アルバイト先での会話を通じて、日々大学での出来事を語っています。そこでは、ポジティブな体験だけでなく、不満や苦労といった本音も共有されています。さらに、ＳＮＳを通じた発信や、出身高校の恩師への情報提供・後輩へのアドバイスなど、直接・間接的な受験生との接点は多岐にわたります。

こうした在学生が発信する「クチコミ」は、大学が発信する公式情報よりも、受験生から信頼・重視される傾向にあります。これは、飲食店を探す際に公式サイトよりもグルメサイトのレビューを参考にする心理と同じです。教員と学生の距離感やキャンパスのリアルな雰囲気など、大学の公式情報では得ることが難しい細やかな情報こそが、受験生が真に求める情報なのです。

したがって、在学生が発信するクチコミは、大学の「真の姿」を映し出す貴重な広報媒体といえます。しかし一方で、こうしたクチコミは大学側が検閲や強制できるものではありません。現実的に一人ひとりの学生がプライベートの場で話す大学に関する情報について、その都度注意を与えるなどは不可能です。そのため、大学側にできることは、在学生が自然とポジティブな情報を発信したくなるように誘導することです。人は満足するとポジティブなクチコミを発信するようになります。この行動特性を利用して、本書では在学生の大学満足度向上のための取り組みについて紹介します。

2. 大学を取り巻く環境

１９９２年に２００万人を超えた18歳人口は、その後減少の一途を辿り、２０２３年には約半数の１１０万人にまで落ち込んでいます。この人口動態に連動するように、大学の入学定員充足率は１９９８年頃から急落するようになりました。その後、進学率の上昇や大規模大学の定員厳格化政策によって一時的な改善は見られたものの、２０２０年以降は再び深刻な急減期に突入しており、とりわけ、地方の小規模大学が苦境に直面しています。

また、出生者数に基づく18歳人口の推移予測（図参照）を見ると、今後のさらなる市場収縮は避けられません。２０２６年に１０９万人となる18歳人口は、10年後の２０３６年には91.8万人（２０２６年比84％）へ、さらに２０４２年には68.6万人（同63％）へと、今後、減少スピードを加速させていくことが確実視されています。

高等教育業界の特徴は、このように出生数から「18年後の市場規模」を予見できる点にあります。２０２５年現在、すでに募集停止や設置者変更、女子大の共学化、私立の公立化といった大学の再編が加速しており、私大の約半数、私立短大の約９割が定員割れという厳しい状況に陥っています。18歳人口が２０２５年の６割強にまで落ち込む２０４２年、大学淘汰の波が

いっそう激しさを増していることは、想像に難くありません。

今後の18歳人口急減を背景に、２０２５年2月の最新の中教審答申は、大学進学者数が２０４０年までに現在の大学入学定員の7割程度まで減少するという、厳しい予測を行っています。これは毎年90校分の中規模大学が消滅するほどのインパクトであり、答申は「超供給状態」を是正するための再編や撤退、すなわち「大学が潰れるのは必然である」という厳しい姿勢を示しています。

また留学生や社会人といった「多様な学生」へのシフトといった解決策も併せて提示されています。しかし、この「18歳中心主義からの脱却」は、果たして現実的な解となるでしょうか。過去に打ち出された「留学生30万人・40万人計画」では、受け入れ体制や生活サポート、コミュニケーションの壁といった現場の負担が浮き彫りになりました。また、社会人のリスキリングにしても、

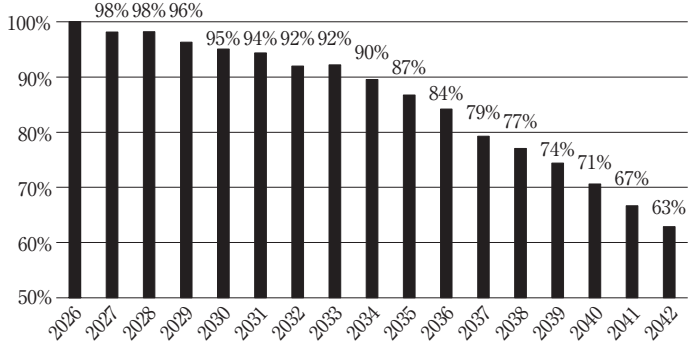

図　18歳人口の推移予測

学位取得がキャリアアップに直結しない日本の構造的問題がある限り、現役世代の流入が急増するとは考えにくい状況です。つまり、中教審が提示した策は、かつての焼き直しにすぎず、現状を打破する決定打とはいえません。激化する生存競争の中で、大学は依然として、最も競争が激しい「18歳人口」を対象とした学生募集に全力を注がざるを得ないのが実情というべきでしょう。

２０２５年12月、「２０４０年を見据えた私立大学の在り方検討会議」が公表した審議まとめは、さらに踏み込んだ危機感を示しました。２０４０年には私学全体の収入の約3割（1兆円）が消失すると予測され、相当数の法人が縮小や撤退を覚悟せざるを得ない状況にあるとされています。特に地方の小規模大学の苦境が予測されており、国はすでに学校法人の解散を前提とした「学籍管理制度」や「撤退支援指標」の整備にまで言及しています。

ここで危惧されているのは、経営悪化による「教育の質の劣化」という負のスパイラルです。定員割れが続けば、教育経費が削減され、教員数は最低ラインまで削られ、老朽化した施設設備も放置される。こうした「教育環境を維持できない大学」に対し、市場からの退出を促す方針を明確にしたといえます。

一方で、生き残りの道も提示されています。エッセンシャルワーカーの養成や地域活性化、理工農系分野の強化など、社会ニーズに直結する機能を持つ大学には公的支援を集中させ

るという考えです。

また、２０２６年４月、財務省は財務制度審議会の財政度分科会の報告として、２０２４年度には６２４校ある大学数を２０４０年度には少なくとも２５０校程度（約40％）まで縮減する必要があると高等教育の規模の適正化を提言しています。同時に、将来人材不足が予測される分野（理工系分野）やイノベーション創出を通じた経済成長に資する分野等の学科・大学に対しては重点的に支援していく必要を示しています。

このように、大学を取り巻く環境は、今後10年間で大きな転換期を迎えます。護送船団方式と呼ばれたかつての行政による手厚い保護は期待できず、各大学が独自に生き残り策を講じていかなければなりません。なお、こうした「選ばれるための機能強化」は、決して広報部門だけの任務ではありません。卓越した教育成果や国家試験合格率、就職実績、そして受験生を惹きつける施設環境。これらを創出し、支えているのは教務、キャリア、施設管理といった学内のあらゆる部門です。普段は意識されにくいかもしれませんが、教職員一人ひとりの日々の業務こそが、大学の存続をかけた価値創出に直結しています。

地域ニーズに根差し、教育サービスの質を地道に向上させてきた大学は、このような18歳人口減少の時代においても堅調です。学内の全部門が成果を挙げ、それを学生募集広報部門が繋ぐ。この「全学的なマーケティング」こそが、これからの大学生存戦略の基本となるでしょう。

3.「特効薬」のない時代の学生募集：在学生の声を軸にした価値再構築

これまで各大学の広報担当者は、大学案内やＷｅｂ、ＳＮＳ、イベント、新聞や雑誌・交通広告など、様々な媒体を活用して大学側が考える自校の魅力を発信してきました。しかし、私立大学の約半数が定員割れという現実は、これまでの「自校の魅力」や「伝え方」の枠組み自体をアップデートする必要性を突きつけています。

そこで鍵となるのが「在学生」の存在です。大学のサービスの質を最も深く理解しているのは、毎日を大学で過ごす彼らに他なりません。彼らが何に価値を感じ、何に満足しているのか。そのリアルな知覚を収集し、教職員側の視点でその価値の根拠を説明することで、大学の魅力は重層的に表現され「確かな価値」として認知されます。

本書ではマーケティング理論をベースに、学生募集広報部門が在学生の視点（大学評価）をいかに広報戦略へ落とし込んでいくかを具体的に解説します。