

大学のマーケティング④

学生の不満から新商品を 生み出す

大坪 檀 静岡産業大学学長

少子化で受験生が減少すると、その対策として、定員を減少して縮小均衡を図ったり、定員割れを起こした部門の閉鎖・転換を図るなどのアプローチがまず登場するようだ。

これをマーケティング発想で対応するとどうなるか。前号では、需要創造の視点で大学が提供する教育分野とサービスに対するアプローチ方法を紹介、市場の把握・分析、受験生の再定義が足がかりになると述べた。需要創造に役立つ視点はこの他にも色々ある。今回は少し角度を変えて、筆者が実務界、静岡産業大学で体験、留意してきた視点を幾つか紹介したい。

競争を考えて新展開

受験生が集まらないのは何故か。それは競争相手に受験生を取られているからだ。競争相手に向かう受験生をこちらに向けるにはどうしたらよいただろうか。それにはまず、競争相手はどこにいる誰で、何を売り物にしているのか、提供しているサービスは何か、何が競争になっているのか、といった様々な点から調査・分析してみる。さらに競争相手が提供していて、こちらが提供していないものを見つけ出し、それに対応するものを検討してみる。それにより受験生をこちらに引き寄せる甘い蜜になり得るものを発見できればしめたものである。

競争相手の研究では、まず真の競争相手を、短期的・

長期的・多面的な視点から見出す必要がある。自動車会社の競争相手は自動車会社と考えるのはごく自然であるが、自動車の競争相手は自転車かもしれないし、飛行機や電車かもしれない。りんごの競争相手はバナナと捉える人と、りんごと捉える人では、その対応方法は違う。大学の競争相手をマクロ的に捉えず、より具体的に考えてみると、それは地元の専修学校や、異分野の学問分野を提供している他大学であったりするのだ。

競争相手から自分の顧客を取り戻す、あるいは自分の方に引き寄せるには、相手より良い対抗品を、より良い条件で提供すること、つまり競争相手より何かの点で特段優位に立つことが原則である。何で特段優位に立つか。この研究が新製品の開発にもつながる。マーケティングではこれを差別化戦略という。最近のTV製品の競争は、この差別化戦略の典型といってよい。液晶TV、プラズマTVといった機能面や薄さの差別化は勿論、価格、流通、イメージ、デザイン等で色々な差別化戦略を試みている。一般的に、同一製品で競うと、差別化を価格で行う傾向が強くなる。たとえばガソリンのように機能的な面で差別化しにくい場合には、価格競争で差別化を行う傾向が強くなる。このような価格による差別化を避けるため、価格以外の点でなんとか差別化を図ろうと、企業のマーケティング担当者は苦労するのである。マーケティングは本来、非価格戦略を常に展開するものであるといわれるが、大学間競争が激しくなると、授業料などによる差別化戦略が浮上する可能性は充分にある。

差別化戦略を展開する過程では、多くの新製品が浮上してくる。しかしこうした新製品には改善、改良型のものも多く、画期的なものはなかなか出現しない。

日本の大学の学問分野には、画期的新製品と呼びうるものが少ない。これは、日本の大学人が学問分野の構築において、アメリカやヨーロッパの大学や日本の他大学の後追いに終始する傾向が強く、世界に先駆けてとか、オンリーワンの存在をめざして新学問の分野を構築しようとする意気込み・風土が欠如していることにもあるように思われる。画期的な新学問領域の創造・構築にはこのような意気込みが必要である。勿論、この新学問分野は社会のニーズや支持を先見的に捉えたものであることが重要で、さもなければ、せっかくの新学問領域であっても受験生が応募することなく、究極的には存続が困難となる。ちょっとしたヒントやきっかけ・偶然が働いて画期的な新製品が誕生することがよくあるが、学問領域の創造にはシステムティックなマーケット調査と先見性が強く求められる。

自己の資源の再点検が新製品を生む

大学人の多くは、自己の属する大学組織の中にどのような資源が存在するのか意外に気づいていないことが多い。日の当たらない、放置されている教員の研究業績、特異能力のなかには、新学問分野の開発に大きく貢献し得るものがしばしば散見される。教員の研究内容、日頃のキャンパス内での発言、国内外の学会発表・講演内容、マスコミでの情報発信、学外活動などを、注意深くかつ興味を持って注視してみると、新製品である新学問分野創造のヒントを見出すことが出来る。さらに大学の資源で特に重要なのは人材であることはいうまでもない。すぐれた人材に特定の課題をあたえ、その人材を中心に新学問分野を創造することも出来る。大学経営陣には、常日頃からこのような視点で、学内の新資源を色々な角度から注視する努力が求められる。

古い住宅をリフォームすると素晴らしい商品になることが多いように、学生に不人気、または学生数の少ない小規模の学科やコースに新しい光を与えると、新製品化することがある。大学内にはこのような資源が

多く存在しているように思われる。研究主体の大学には、将来芽を出す可能性を秘めた研究資源が内在しており、それを掘り起こす努力が必要だ。場合によっては、他大学で日の目を見ないような研究を自分の大学に取り込み、新学問分野に発展させることも可能である。勿論、この場合も今まで述べてきたようなマーケティング発想でそのニーズの存在を確認することが必要である。

顧客の不満が新製品の創造を促す

独自の教育方法を新商品として売り出す

売り手と買い手の間に良い関係が成立すると、顧客は繰り返して購買を続けてくれるようになり、さらには売り手が提供していないものも企業に求めるなど、新ビジネスのヒントを与えてくれるようになることがある。一方、顧客はいろいろな苦情も持ち込む。それは購入した商品の機能に関するものから、商品の使用に関するサービスまで多岐にわたる。顧客による提案・苦情は、新製品の開発あるいは差別化を生み、需要を創造するための貴重な情報源にもなる。マーケティングでは、ビジネスは顧客に満足を提供することにより成り立つという考え方を重視する。顧客に満足を提供するには顧客の不満を除けばよい。多くの大学では学生に対する満足度調査を実施するようになっているが、この満足度調査は需要創造の重要な情報源と考えるとよい。このため満足度調査の設計には大学の需要創造に役立つ情報を入手し得るよう工夫する必要がある。

学生の不満を充足すると言う視点からみると、大学の教育サービスであるソフト面に視点を置き需要創造を考えることが出来る。その一つが教え方による顧客創造である。新しい教え方が新しい需要を創造するという考えを、現在の大学教育に適應させ、新型の需要創造を行おうとするものである。満足度調査の結果を分析してみると、教員の教え方を改善すると、学生の満足度が向上すると思われる要素が非常に多い。教え方に不満を抱き、退学、休学する学生もいる。つまり教え方を改善すれば、新規需要が創造でき、受験学生を増加させることができるという考え方だ。これは受験予備校の競争を

観察、分析して見ると良く判る。多くの予備校の売りは教え方にある。高校の教え方が不十分で満足していないから、受験生は予備校に通う。予備校の扱う学問分野はみな同じで、違うのは教え方である。つまり予備校の商品は教え方にあり、予備校は教え方でお互いに競争している。教え方といえば、教育方法の商品として、英語教育にはセサミストリート方式、バイオリンの教育にはスズキ・メソッド、初等教育には公文式がある。アメリカの初等教育機関ではこの公文式を採用しているところも見られる。また世界の大学にはハーバード大学で開発したケース・メソッドを採用しているところが多い。

SSUメソッド“大化け教育”キャンペーン

大学でも教え方を売りにしてはどうか。教え方が新製品であり、大学の差別化をもたらす一助になる。静岡産業大学でも、学生の不満点に着目した需要創造によるティーチング・メソッド（教授法）の開発を行っている。本学独特の教育法ともいえる、願わくはSSU（SHIZUOKA SANGYO UNIVERSITY、以下SSU）メソッドを創造し、本学の売りものにしたいと考えている。この方式を開発するため、毎年ティーチング・メソッドの全学発表会を過去6年にわたり実施している。全教員がこの会に出席し、自分で開発した新しいティーチング・メソッドを発表し、全員で意見交換を行う。この活動の究極的な狙いはSSUメソッドを創造することにある。各学部ではこの大会の為に随時ティーチング・メソッドの研究会を開催している。この結果、教育方法に色々な改善が行われ、学生の満足度も向上してきた。教育方法・教育力を売り物にした受験生増による需要創造活動も始めた。

その一つが今年から始めた“大化け教育”キャンペーンである。本学ではミッションの中で“学生の能力を偏差値に求めず、偏差値では測定できない個々の学生の潜在能力を引き出し、開発することを重視する”と表明している。教育方法が適切なら学生は目覚め、自分の能力を磨き、個性を発揮するようになる。素晴らしい人材になることで、素晴らしい生き方をするようになる。その結果、学生はいわゆる“大化け”することになる。この大化けした学生が現実に何人も出てきた。今まで我々

が行ってきた教育の考え方、アプローチが、本学の学生を大化けさせたと考えている。実際に大化けした学生をモデルに、大化けしてゆく様子をマンガで解説、大化けした学生10名を紹介した小冊子を出版し、受験生や保護者、高校に配布するなどのキャンペーンを展開

している。これはいわば本学の新製品で、“オバケスイッチ”や“オバケキーホルダー”なども制作し、アピールしている。

学生はなぜ高額授業料を払って大学教育を受けるのか。良い教育を受けて自分も出来るようになりたい、成功したいと願望するからである。ならば大学がその願望を充足すればよい。こうして誕生したのが本学の“大化け教育”である。すなわち学生が出来ないのは教える側に問題があるわけで、教え方を変えて、本学独自の教育力を売りものにしようと言う顧客志向のマーケティング発想が根底にある。また同じく根底にあるのがSSUメソッドだ。それはまだ模索中で、確立したものではないが、今のところ、学生を大化けさせる要因には、教える側が学生と一緒にあって学生の個性を発見することや、人生目標を見定める教育、体験学習の重視、自信を持たせる教育、学生に対する機会と場の提供、双方向型の教育を中心とすることなどが、極めて重要であると報告されている。これらのアプローチは学生の視点にベースをおく教育法で、本学の新製品であると自負している。

コアコンピタンスを活かす新製品を計画

学生の満足度調査から、学生が重要視する点が意外なところにあると気づくことがある。大学を作りあげている雰囲気その一つだ。それは庭園、なんとなくアカデミックな雰囲気、教室、建物のデザイン、スポーツ施設、図書館から食堂、駐車場の類まで様々で、トイレが問題になることも多い。これらが学生募集の決め手となるわけではないが、逆に学生にとって期待外れのものだと、



大化けした先輩のストーリーを紹介した小冊子

不満の原因となり学生募集にマイナスの要因となって働く。これが店舗だと、売り場案内や営業係の対応、売りのしつらえは、買い手の購買行動に大きな影響を与える。高級ブランド品を扱う店が店構えに投資するのはこのような事情によるもので、購入者の関心が商品そのものにあるのは勿論だが、購入する場の雰囲気も、そのブランドに相応しいものを求める。大学にも同様のことが求められると考え、教育方法や学問分野に加えて、環境にも様々な工夫を凝らしている学校が増加している。なかには、教育方法や学問分野よりも、この側面に力を入れているようなところも見かけられる。

しかし、新製品・新サービスを計画する場合、大学のコアコンピタンスを常に念頭に置く必要がある。様々な視点から検討・分析した上で、新製品・新サービスはコアコンピタンスをベースとするものか、コアコンピタンスを減殺することにならないか、検討する必要がある。一般論で言えば、コアコンピタンスを活かせない新製品・新サービスの寿命は短い。企業の場合、マーケティングの視点から見れば、その新製品・新サービスの選択は妥当であるのに、結果的には市場の需要を適切に満たすことが出来ず、競争に敗れ、市場から退出せざるを得ない事態に陥ることがよくあるのは、その選択がコアコンピタンスをベースにしていなかったことに起因することが多い。

受験生・在校生の特性に応える

ターゲットの特性に着目し新製品・新サービスを開拓するアプローチもある。たとえば地域によって食文化に色々な違いがある。お茶でいえば、静岡県人は緑茶を、東北の人は焙茶を飲むことが多い。関西の人は関東の人より薄味好みだ。企業はこのような点に着目し、地域ごとに異なる製品を開発し、需要開拓を試みている。

大学の場合、募集対象となる学生というターゲットの特性を調査し、その特性に対応した新学問、新教育サービスを開発することができる。現在の受験生の特性を分析し、受験生にフィットする教育・サービスを開発することは可能である。実業高校出身の受験生は普通高校出身者に比較すると、実学的志向が強いように判断されるので、実学的な学問分野、例えば会計、商業、情報

に関するカリキュラムを充実してみる。日本の会社に勤務することを目的に、日本に留学してくる学生には、日本の経営文化、経営実務、経営用語を学ぶコースを準備することも出来る。たとえば中国留学生の中には、成功した日本の会社の秘密や、日本の経営学を学ぶ為に留学してきたのに、日本の大学ではアメリカの学問の話しか聞けないとの不満がある。前回は強調したが、受験生や在学生についてその特性を日頃から調査・分析し、データベース化しておく、このようなきめ細かいアプローチが可能になる。

理念・ミッションとフィットするか

新分野の学問、教育の創造・開発には大学の理念とミッションの存在が不可欠だ。本連載の第1回で強調したように、学生募集にマーケティングのアプローチを適用する場合には、大学の理念とミッションに留意する必要がある。大学の理念、ミッションは新学問や新サービスを創造、構想する上で重要な枠組みを提供している。それぞれの大学には、この理念とミッションを適切に展開する活動が求められている。言い換えれば、理念とミッションが適切でなければ、適切なマーケティング活動は出来ない。理念・ミッションには組織の存在理由、使命や社会貢献、社会のニーズ、学生のニーズに応えようとする意思が明示されている必要がある。大学の理念とミッションは、大きな転換を図る時には大幅な見直しが必要である

静岡産業大学では、理念とミッションをベースに、マーケティング発想で新学問・新サービスの開発を進め、需要創造を促進するために様々なマーケティング活動を展開している。その一つとして、この数年静岡県内でTVコマーシャルを中心に新たなコミュニケーション活動を開始したところだ。今回は受験学生の増加に大きな関係がある広告・宣伝、広報活動、販売促進等を含むコミュニケーション活動について、筆者の企業・静岡産業大学での経験、実験をベースに解説したい。■