

## 大学のマーケティング（最終回）

大学における  
“マーケティング・マネジメント”

大坪 檀 静岡産業大学学長

最終回の今回は、これまで色々な角度、視点から述べてきた大学のマーケティング活動を実際に効果的に展開するための条件、心得、仕組み、アプローチを静岡産業大学での筆者の体験、実践をベースに“マーケティング・マネジメント”として述べてみたい。

## 基本的なマーケティング活動の枠組みの存在

マーケティング活動を効果的に実践するには、達成すべき目標、目的、それを支持する理念、ミッションの存在がまず必要である。大学のマーケティング活動の展開にあたって、最初にこの大学の理念、ミッションの存在を確認する必要がある。できれば、その理念、ミッションに、マーケティング志向の考え方が明確に反映されていることが望ましい。静岡産業大学の理念とミッションには、このマーケティング志向の考え方が各所に明示されている。例えば、マーケティング志向を促す記述の一例が“教育第一主義”で、本学ではこれにより学生のための大学教育の有り方を明示し、ティーチングメソッドの開発にも取り組んでいる。

この理念、ミッションの制定は、大学のトップマネジメントの使命、役割であり、理事長、学長を中心とするトップマネジメントがこの理念、ミッションの制定を行う必要がある。本学の場合は、筆者がこの理念、ミッションの立案に自ら取り組み、関係者の賛同を得て正式に制定、本学のマーケティング活動展開の基本的な拠りどころとなっている。

## マーケティング志向を推進するリーダーシップの存在

マーケティングの概念には哲学的な要素が強く、マーケティング志向がいろいろな活動に反映されるには、この哲学を具現化しようとするリーダーの強力な信念と促進力が不可欠だ。大学の場合にはこの哲学を信奉する理事長、学長の存在、そして大学の発展戦略を展開する各種活動にマーケティング志向が反映されるように、常にリーダーシップを発揮することが重要である。マーケティング志向は、伝統的な志向、つまりプロダクトアウト志向、あるいは提供者中心の志向とは正反対の志向であるので、大学運営に関わるものの意識改革がまず必要だ。それにはマーケティング志向を理解、体得しているリーダーが、日々の行動、意思決定の場で、マーケティング志向を強力に押し出し、推進する必要がある。こうした一方で、国公立大学の存立基盤は学生の納付金ではなく、手厚い公的支援に支えられており、大学の経営は厳しいと口に出しているものの、本質的には破綻状態になれば国や自治体が何とかしてくれるという思いが潜在的にあるから、マーケティング志向に意識変換をすることは難しい。国公立大学のリーダーの大半の志向は運営資金を出してくれる国や自治体のほうに向いていると考えてもよいのではないかと。

大学のトップマネジメントの職にある人は、経営学、マーケティング、会計学、法律の基本知識を習得する必要がある。これらの知識を経験的に習得する人もいるが、体系的な習得が必要である。幸い大学にはこれらの教科を担当

する専門教員がいる場合が多いので、これら教員の助言を利用する事ができるし、図書館を利用して入門書で学ぶことも容易である。

筆者は産業界で経営責任者の立場にあったとき、取引先の広告会社の社長から「マーケティングのこのわからない責任者と取引をすることはできない。取引をするにはマーケティングの勉強をしてくれ」と、何冊ものマーケティングや広告の基本書を持ち込まれたことがある。これが契機となりマーケティングの研究に取り組むこととなったが、この助言に今でも非常に感謝している。大学のマネジメントに従事する人には“ゼミナール・マーケティング入門”と“ゼミナール・経営学入門”（日本経済新聞発行），“学校のマーケティング戦略”（コトラー&フォックス著、水口監訳、蒼林社刊）が参考になる。ちなみに本連載は近日、学法文化センターより一冊の単行本にまとめられ、出版される予定である。

## リーダーシップを発揮するための仕組み

受験人口が減少する一方、4年制の国公立大学が800校近くも存在し、提供される学問分野も多岐、多様で、大学が学生を選ぶ時代から、学生が大学を選ぶ時代に大きく転換しつつある。自分のしたいことや志、夢を実現するためや、自分の能力を磨くために、自己実現にふさわしい教育を提供してくれる大学を学生が選択しうる時代になってきた。大学経営のトップがマーケティング志向を強く反映する必要がある領域は、学生に提供する学問分野である教育内容だ。トップであるものは、「どのような教育内容が学生に提供されているか」「それが学生にとって興味があり、適切な職業機会にめぐり合う上で役立ち、学生が有意義な人生を送ることや社会貢献をするのにふさわしいものか」「社会がサポートするものか」等々、受益者である学生の立場で検討する必要がある。これを可能にするためにはそれなりの基本的な枠組み、仕組みが必要である。次にそれを述べてみたい。

## 大学発展戦略はトップの職務

中期・長期的に大学の発展戦略を策定する場合、その中心は提供する学問分野、教育内容だ。この戦略策定には大学経営のトップが直接当たる必要があるが、戦略策定に

は学部長、教授などで構成される委員会が当たることもできる。企画委員会の事務局としては、トップに直属の大学事務局が当たるのが望ましい。企画部や理事長室といった組織が担当している場合がよく見られるが、大学事務局長に一任する方法もある。いずれにしても大学発展戦略を担当する組織を明確にし、経営トップはこれを直接リードしマーケティング志向を反映させる体制を作る必要がある。

大学の中には、この戦略策定を外部のコンサルタントに委ねるところが見られる。委ねる範囲、分野にもよるが、大学発展戦略の構築は大学トップの使命、根源的な職務であり、大学のトップマネジメントが本来自ら当たるべきものであることを強調しておきたい。大学は基本的には優れたシンクタンクであり、大学内、特に教員のなかに戦略策定やマーケティングを専門とするものがないかどうか調べてみる必要がある。戦略策定に当たってはできる限り学内教職員の参画を求めることも必要であるが、参画者にはマーケティング志向を求めることが必要である。

静岡産業大学では、大学発展戦略が明示されており、マーケティング志向で毎年これを検討し、学問分野の見直し、新設を行っている。第一段階では、学部長が学部内のチームや委員会、教務部門の意見、情報をもとに発案、これを大学運営会議や大学協議会で検討、協議するが、マーケティング志向の視点で発案の検討を行い、実行に移すのが一般化している。

このような運営に必要なのはPDCAのプロセスで、大学発展戦略、実行計画などのP (Plan)、実行体制のD (Do)、成り行き、先行き、環境変化をチェックする仕組みのC (Check)、チェックに基づき調整したうえで再挑戦するA (Action)のプロセスを常に念頭に置く必要がある。

## 大学マーケティングを担当する人材育成

大学の様々なマーケティング活動の展開、すなわちマーケティング活動のPDCAを効果的、効率的に展開するには、それ相応の人材が必要であることはいうまでもない。これは多くの企業の場合でも同じなので大学が特別ではないが、残念ながらほとんどの大学では、専門的にマーケティングの教育を受け、実務的な経験を積んだ人材はなかなか見当たらない。多くの人は経験とみようみまね、あるいは講習会で若干の研修を受けるなどして、実践的なマー



ケティング手法を断片的に身につけていることが多く、しばしば広告代理店や広告業者のいいなりになっているケースが多い。大学がマーケティング活動を展開するには、専門的な教育を受け、外部で実践的な実務経験をつんだ人をリクルートとするのが手っ取り早いですが、時間的余裕があれば内部で人材を養成することが望ましい。補完的に大学内にマーケティングの基礎から勉強する機会や場を設けることや、外部の講習会で研修を受けることも検討する必要がある。例えば日本マーケティング協会では、基礎的なマーケティング入門コースを開設している。

### マーケティングの組織化・入試広報戦略の展開

現在、大学の主要課題の一つが学生募集力の強化である。学生が集まらない、定員割れで悩む大学にはそれなりの問題があるからで、マーケティングの視点で学生が集まらない、定員割れを起こしている問題を調査、分析してみると、入試広報戦略に問題の多いケースがよくみられる。大学がせっかくいろいろな施策を展開しているのに、受験生が集まらない場合には、入試広報戦略を検討してみると良い。また大学の有り方、活動を革新するには入試広報戦略の立場から取り組むことも有効である。静岡産業大学では、入試広報担当者の“大学のことをPRしようとしても、PRする種がない、売りものになるものがない、魅力的なパンフレットが作成できない”といった問題指摘が引き金となって、マーケティングの視点から大学の教育活動、内容について基本的に検討、改革の取組みが活発化し、マーケティングの視点が大学発展戦略に全面的に取り入れられるようになった経緯がある。

大学でマーケティング活動を開始する場合には、この入試広報活動の組織化とふさわしい人材配置から始めることを勧めたい。入試広報部門は大学本部におき、各学部にはその先組織を配置し大学が一体となって入試広報活動が展開されるよう配慮することが望ましい。

静岡産業大学では入試広報課は大学事務局長の直属であるが、大学のトップと密接な関係を維持しながら活動している。入試広報課の主な役割は受験生に対する広報活動で、その活動は一般的な広報宣伝と学生募集の促進活動である。マス媒体を使用する広報、宣伝業務のほか

に、ホームページなどのデジタルメディアを利用するコミュニケーション活動も担当している。大学案内や学生募集、入試関連の資料作り、広報関連出版物の制作、高校生に直接広報するガイダンス、オープンキャンパスの立案、実施、高校訪問、資料送付等の幅広い活動を担当している。これらの活動を通じて、入手する受験生や高校などの動向、行動形態、ニーズの把握、各種活動の分析等を行い、毎月定例的に実施される入試広報会議、大学協議会に資料を提出し、大学発展戦略の展開に反映されるようにしている。入試広報課はこれらの情報、日常活動から次年度の入試広報戦略の立案、実施計画も作成し、前述の会議体で承認を取りつけている。最近新たに入試広報課が大学のUI業務も担当することになった。この課が担当する入試広報戦略の立案、実施計画の詳細はマーケティング志向の発想で行われるものであり、大学発展戦略と一体をなすようになっており、予算面でも充分な検討、裏づけが行われている。

### 広報部門の組織化による統一した広報活動

大学のマーケティングで重要な分野はマスメディアを使用する対外情報発信活動(広報活動)で、広報目的は大学の認知度を高めたり、大学の活動内容を知ってもらい、社会との連携強化、サポート・支援をうるようになるなど、大学により様々だが、広報活動は統一に行く必要がある。トップの方針の下に、広報部門の設置、責任者の任命、広報方針の制定、広報戦略を展開する必要がある。このような広報は本来トップの主要な役割の一つで、企業の広報担当責任者はトップと共に行動することが多い。広報担当者を副学長や学長補佐に任命しているケースもみられる。

テレビ、ラジオ、新聞、雑誌等のいわゆるマスメディアを使用する広報活動は宣伝費のかからないコミュニケーション活動である。大学の発信する情報をメディア側の裁量で記事として取り上げ報道してくれるもので、潜在的に大量に情報をもつ大学は、情報提供者としてマスコミが取り上げてくれるような活動を行うことができる。このために必要なのはマスメディアとの良好な関係を構築することで、マスコミに積極的に情報を提供すること、提供方

法に精通した人材を配置することが肝要である。新聞記者経験者を活用しているケースが良く見られる。このような人材は組織上大学トップに直属するよう、また学内の情報入手に容易な位置に配置する必要がある。

組織は常に様々なリスクにさらされ、そのリスクはマスコミの取材対象になるし、また積極的にマスコミに接し、情報を提供しリスク対応、回避に必要な広報活動を行うことが必要だ。このためにも、広報活動の適切な組織化と統一した広報活動が展開されるよう、広報ポリシーを設定しておく必要がある。

広報活動は広聴活動、即ち広報活動を通じ社会の動き、変動、環境変化、社会の関心、不満を知り、大学のステークホルダーの関心事にも接することのできる活動でもあり、マーケティング志向で大学の発展戦略を構築する上で重要な情報を入手しうる活動でもあることを認識しておくべきである。

### マーケティング予算と監査

#### 入試広報関連予算

マーケティング活動に大学が本格的に取り組むとかなりの費用が発生する。大学の活動のいずれをマーケティング活動ととらえるかは大学のポリシーであるが、大学経営の予算の中で大きな割合を占めるのが上述の入試広報関連予算である。

その中でもとりわけ大きな額を占めるのが広告宣伝費である。テレビコマーシャル費用について本連載の中でその金額の大きさに触れて解説したが、目的、目標を明確にした宣伝計画のもとに費用対効果をつきつめ、そのうえで予算を立て、財務部門と調整を図り、執行する体制をとる必要がある。大学の中にはこの予算を総額でとらえて、大学として支出しうる枠を設定し、その中で宣伝予算を組むところもあるが(企業ではこのケースが多い。売上予算対比で1%以下のケースが多い)、ある戦略的目的を達成するために積極的な予算を組み、目標を達成するケースもある。定員割れを起している大学の場合には思い切った大学発展戦略を構築し、これを確実に推進するために特別に予算を割り当てるケースも多い。確たるデータはないが、学生募集にかかる予算は、平均して学生一人当たり

20万円くらいが限度だといわれたことがあるが、何らかの指標を独自に用意し、予算管理をすることが重要である。一方で学生募集にかかる直接的な宣伝費用よりも、特待制度の充実や、設備、学問分野や授業の充実にその費用を充当するべきだという議論もある。何が重要な課題か、何に資源を向けるのか、大学の直面する課題を中・長期的に解決するための戦略計画に照らして、資源の配分を決定する必要がある。

#### マーケティング予算の監査

マーケティングに関する予算、特に宣伝やイベントに関する予算は時として膨大なものとなり、また広告活動はしばしば書面による契約や厳格な条件の下で執行されることが多いので、厳格性、透明性を欠くことが多く、不正の温床となることもある。費用対効果のチェックはもとより、マーケティング活動の経理、業務面執行の手続きや仕組みを明確に定めること、また独立した定期的な監査が重要で、公認会計士による監査や内部監査制度により監査する仕組みも必要である。

### 知的財産・情報の管理

マーケティング活動は知的財産権との係わり合いが強く、関係者は知的財産権や個人情報の保護、情報漏洩などの問題について十分な知識をもつと同時に扱いには慎重になる必要がある。情報発信つまり広告宣伝活動の場合には、著作権や意匠権、肖像権などを侵害したり、情報発信に際し、虚偽、誇大、誤解を招く表現、差別用語を使用するなど倫理違反になるような過ちを犯すこともある。知的財産権、情報の取扱い、その管理について大学のマーケティング担当管理者は専門知識を習得し、また専門家の指導を時に応じて受けることを勧めたい。■

今回で15回にわたる連載“大学のマーケティング”に終止符を打つことになりました。マーケティング活動には哲学と倫理観、使命感、先見力、状況適応力、センスが必要です。また創造力、応用力も求められます。マーケティング活動にはこれだと決め手になるものは有りません。今までの連載で紹介した各種のアプローチを参考に、それぞれの大学が独自の大学発展戦略を構築、推進されることを願っています。有難うございました。