

大学におけるロックイン戦略の展開

経営コンサルティング二部

橋本 博喜

磐石な経営基盤に求められる学生の獲得

2002年3月26日に、文部科学省の調査検討会議によって、「新しい『国立大学法人』像について」がとりまとめられた。2004年度からの移行を視野に置き、「国立大学法人」(独立行政法人)のあり方が示されたことになる。これにより、少子化による18歳人口の減少という厳しい経営環境下にあるながら、国立大学を含む全ての大学が、個性豊かで競争力を備えた大学づくりに「待ったなし」をかけられたのである。既に、約3割の私立大学は、定員割れを引き起こしているとも言われ、収入の大半を学生納付金に頼る経営基盤が脆弱化し、一層厳しい経営を迫られる大学が出ることも懸念される。各大学は、学生獲得戦略の構築が急務になっている。

また、大学間で縮小するマーケットを取り合うばかりでは、成長への期待が難しい。生涯学習や社会人の再教育など、新たな教育ニーズに対応し、一人の学生の生涯を通じ、複数回に亘りサービスを提供したり卒業生の子弟など幅広いネットワークにも留意し、教育機会を獲得していくことが考えられる。すなわち、将来の方向を見据え、学生との新たな関係性をいち早く構築することが求められる。まさに、大学も学生獲得のためのマーケティングが不可欠になっていると言えよう。

なお、少子化による従来からのマーケットの縮小は、大学だけでなく、全ての教育機関の重要課題である。

学生獲得に有効な「ロックイン戦略」

学生獲得のための戦略を構築するにあたり「ロックイン戦略」の検討が有効である。「ロックイン」とは顧客が商品やサービス、企業から離れられない状態を言い、「ロックイン戦略」とは顧客が離れたくない、ロックインされたがっている状態を作ること、と定義することができる。既に、企業経営においてCRM(カスタマー・リ

レーションシップ・マネジメント)の重要性が指摘されているが、「ロックイン戦略」は、CRMに体系的な戦略を適用していくものである。大学も、企業と同様に、学生を顧客と捉え、「ロックイン戦略」の体系を念頭に置きつつ学生獲得戦略を構築することが必要である。

7つのロックイン戦略

ロックイン戦略は、次の7つに分けることができる。戦略の構築にあたっては、これらを効果的に組み合わせ、実行していくことになる。(詳しくは、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー2001年10月号「顧客ロックイン戦略」を参照)

インティマシー・ロックイン

顧客との親密さ、馴染みを訴え、関係性を構築する。

ブランド・ロックイン

知名度やイメージの植えつけを行う

シリーズ・ロックイン

商品やサービスの広がり(ラインアップ)を揃える。

コンビニエンス・ロックイン

商品やサービスへのアクセスのし易さを訴える。

メンバーシップ・ロックイン

制度やルール(ポイントや会員制など)を構築する。

ラーニング・ロックイン

学習の要素を埋め込み、関係性を構築する。

コミュニティ・ロックイン

顧客相互に影響をおよぼしあう集団をつくる。

既に大学の中には、上記のロックイン戦略に似た関係を、学生との間で構築しているところがあるかもしれない。学部学科を充実したり、中学校、高校などの教育機関をフルラインで揃えること(シリーズ・ロックイン)や同窓会を形成すること(コミュニティ・ロックイン)が例

にあげられる。しかし、高校卒業と同時に他校に入学したり、同窓会への参加率の低下など、学生獲得のために有効に機能していないものも見受けられる。大学は、ターゲットとする学生像を明らかにしつつ、学生がロックインされたい、され続けたいと思う状態を、戦略性ともなって具備していくことが求められる。

参考になる英会話学校のロックイン戦略

英会話学校は、かねてから学校間の競争が激しく、逸早くロックイン戦略に取り組んできた。ここでのロックイン戦略は、経営環境や学生のニーズの変化などに応じて、時間の経過とともに見直され変化している。大学にとって、こうした取り組みは参考になる。

【第一期：1980年代後半】

メンバーシップ・ロックインの構築と失敗

学習開始前に入会金、授業料を全額徴収し、チケットを販売する受講システムが構築された。学生は元をとるため、長期間、特定の学校に通うことになる。しかし、経営の安定に貢献したこのシステムは、学校が学生に合わなかった際の中途解約を難しくし、消費者問題に発展することも多かった。英会話学校への不信は、逆に、学生のロックインを解除することになってしまった。

【第二期：1990年代前半】

ブランド・ロックインによる地位確立

英会話学校の地位を確立するため、授業の質の向上に努めるものが多くなった。ジョスやイーオンのように独自のメソッドや教材を開発したり、ベルリッツのような海外ブランドの導入は、この取り組みの例と言えよう。その他、タレント広告を利用し、英会話学校のイメージ回復にも取り組まれた（インティマシー・ロックイン）。

【第三期：1990年代中期から後期】

ラーニング・ロックインの充実

各学生の学習の達成を支援するため、カウンセリングや目的別・習熟度別のカリキュラムの充実に取り組むようになった。各校が個々の学生の状態を理解し（学び）、学習に対する提案を続けることで、目標達成までの継続的な通学を促した。あわせて学習コースの充実（シリーズ・ロックイン）、パーティなどの学生同士の実践の場の提供（コミュニティ・ロックイン）も進められた。

【第四期：1990年代後期以降】

コンビニエンス・ロックインによる拡大

学生の利便性を最大限重視したサービスを開発し、潜在的な学生の獲得や転居で退校しようとする学生の引き止めを図った。教室の全国展開のほか、NOVAの駅前立地、自宅学習を可能とするe-ラーニング²⁴、時間化などがこの例にあげられるだろう。

第四期に至ると、採用されたロックイン戦略の違いにより、経営の安定性、成長性について学校間の格差が明らかになった。

ロックイン戦略を構築するために

競争の激化が懸念されながら、英会話学校のようなロックイン戦略を検討している大学は少ないのではない。大学は、次の4つの視点からロックイン戦略を検討することが求められる。

大学及び教育をめぐる経営環境の検討

大学や教育の規制緩和や海外の大学教育の事情など、経営の前提となる諸条件の動向を展望する。

自学のポジションの検討

自学が提供するカリキュラムや学生サービスの特性、従来から取り組んでいるロックイン戦略の評価を行う。自校のアイデンティティ、中期計画も確認する。

他学の検討

優位性を創出するため、他学のロックイン戦略を把握し、自学との差異（強み、弱みなど）を検討する。

学生ニーズの検討

自学や教育へのニーズを把握する。検討の対象は、潜在的な学生、保護者、企業に至ることも予想される。

ロックイン戦略を実行するために

構築されたロックイン戦略は、当然ながら実行してこそ効果が出る。そのため、例えば、国立大学では、学長のリーダーシップが期待されているが、これに加え「組織の再構築」が求められよう。経営の効率化や総合性の強化を目指し、統合を予定する国立大学も多いが、ただ「くつつく」だけでは効果は得られない。私立大学でも、保有する複数の大学や中学校、高校など学校や学部、学科毎に縦割り組織が残るケースも多いだろう。

各大学は、ロックイン戦略を念頭に置きつつ、横断的な企画・実行機能の整備など、推進体制の強化によって戦略が検討されることを期待したい。