focus

ニューノーマル時代の 生徒募集戦略

コアネット教育総合研究所 副所長　川畑浩之

はじめに

筆者が本稿（レポート）を書いているのは、2020年12月から2021年1月である。このことを記載する理由としては、首都圏や関西圏の中学募集・高校募集が継続していて、その結果が出ていない時期であること、そして、このレポートが主に、首都圏の中学募集のあり様をベースとした「マーケティング」や「戦略論」であるということを主張したいからである。

同時に、2020年2月に発行した「戦略再考　意味のある募集広報のための2つのヒント」（『FORWARD』60号）の続編という位置付けでもある。先のレポートは、新型コロナウイルスによる学校の休校よりも前にまとめたものであり、その時には「これから必要となる生徒募集の戦略論」というメッセージがあった。だが、今回は、現状をみると「これから必要だろう戦略」ではなく、「今すぐに取るべき戦略」であり、「もはや待ったなしの戦略」になると考えている。

新型コロナ禍が軽減されたとしても、以前の生徒募集の戦略や方法に戻ることはなく、2020年度の取り組みが「ニューノーマル」（新しい常識）の生徒募集になるはずだ。

さて、このレポートは、首都圏の中学受験の動向や生徒募集に中心的な役割を担った方々への取材等、また企業のマーケット戦略などから、整理したものである。

言うまでもなく、2020年の生徒募集は、例年にない状況での活動となり、試行錯誤の連続だっただろう。そのことは、受験生を獲得する学校、もちろん、受験生を抱える学習塾や保護者も同様であった。定期的に現場に取材をしたり学校説明会に参加したりすると、それぞれの学校のポジションや（とりわけICT利活用の）対応力がポイントになったようである。ポジションとは、知名度や学校の偏差値のことである。知名度があまり高くない学校の場合は、受験学年での認知度を高めることに工夫をしてきたのだが、その生徒募集の活動が難しくなった。

そのため、とりわけ学校の認知度を高めたい、学習塾や受験生へのPRを行いたい学校は苦戦をした可能性が高い。

実際多くの関係者から「どのようにすれば情報を届けることができるのか」という質問を受けた。

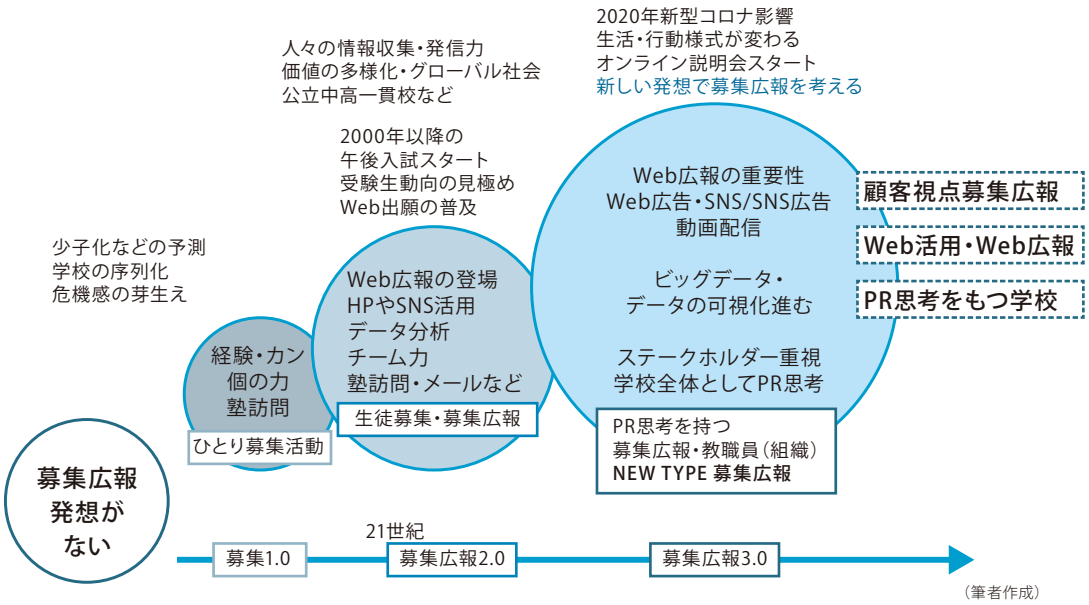
また、「新型コロナウイルスの影響により、これまでの募集方法を見直す機会となった」「学校全体で募集広報を考える機会となった」という声からも、生徒募集の戦略の転機となったと言える。

1.「募集広報3.0」時代の到来

2020年度の生徒募集は、これまでに述べたように、新型コロナウイルスの影響により、大きく戦略や計画を見直すことが求められた。

新型コロナウイルスは、「突然に起きたもの」だが、生徒募集の戦略として、「顧客の視点で募集広報の計画づくり」「Web活用

（図１）行動変容がもたらす「募集広報 3.0」の到来



（筆者作成）

の生徒募集が主流になる」ことは、強く実感されただけにすぎない。そのことに気付いていたはずである。

筆者が主張したい点は、学校であっても社会の一部であり、学校を選ぶことであっても人々が商品を購入したりサービスを選択したりすることは、大きな違いはない、ということである。そして、日常の生活のなかで、情報を収集したり発信したりする方法と生徒募集でも起きているということである。

（１）募集広報 3.0 時代の到来

筆者は、上のモデル図のように、社会の変化や受験生の情報収集の変化に合わせて、学校・募集広報のやり方や体制が変わっていく様子を整理した。

【募集広報の発想がない】

人口が増えている社会では、「学校が生徒を選ぶ」という考え方があり、学校の仕事として「生徒募集」が存在していない。受験生を魅了するような「学校案内」などの制作物がほとんどないような時期である。

【募集 1.0　ひとり募集活動】

少子化を見据えて、生徒を集めるという発想が芽生えた時期である。組織的な取り組みというよりは、特定の教職員の頑張りによるところが大きい。

学校の取り組みを紹介するための「学校案内」やポスター等が制作され始めた時期である。

【募集広報 2.0　組織として募集・広報活動】

生徒募集に直結する募集活動に加えて、学校の教育活動をアピールするような「広報」を行い、学校のブランドを意識する時期である。また、募集活動がこれまでの「個」の取り組みから、組織的な募集広報活動を行う時期である。組織的な取り組みとは、例えば、来校者のデータを収集して分析をして、募集広報の計画をつくり、組織的に学習塾を訪問したり学校開催のイベントを企画したりするということである。

さらに、教育の成果に加えて、募集活動にもプラスに働くような、学校としての「付加価値」を生み出す教育プログラムを開発することも増えてきた。

【募集広報 3.0　NEW TYPE 募集活動】

今回、「募集広報 3.0」と位置付けた理由は次のとおりである。新型コロナウイルスの影響が出る以前から、学校ホームページやSNSの活用が募集広報の方法として登場しているが、あくまでも「プラス」の取り組みであり、活動の主たる活動にはなりえなかった。だが、人々の行動変容が明らかとなり、その重要性が増したことを、誰しもが認識した。これまで懐疑的であったSNSの活用であってもその活用が進むなど、いろいろな変化が生じた。

筆者は2020年度の募集広報の活動は、多くの学校がホームページやSNSの活用という「Web活用の募集広報」を推進しており、今後も大きな意味をもつと推測される。

すでに起きた現象（行動変容）ではあるが、より成果を出すためには、生徒募集の戦略を変えていかないといけないタイミングにある。このタイミングをとらえて、「募集広報3.0」時代になったと解釈している。

（２）学校現場・生徒募集の対応について

2020年12月に、各学校の生徒募集のリーダー※に取材をした。

①「2020年3月から7月まで（休校中）の生徒募集」、②「2020年8月から11月までの生徒募集」、③「2020年12月の時点での生徒募集と入学者の予測」という3つの時期を区切り、それぞれの取り組みを伺った。

①「2020年3月から7月まで（休校中）の生徒募集」

回答結果（箇条書き）

- まずは在校生へのケアを考えたかった。ICT利活用の教育活動を行う取り組みは、すべて行った。その取り組みにより、募集広報を行うためのスキルやマインドが涵養されたため、外部向けの学校情報を紹介する点は、大きな混乱はなかった。
- 「誰が見るかわからない」と思い、SNSでの情報発信には抵抗があった。だが、学校として「競合となる学校」の募集活動の様子をみると、「このレベルまでは大丈夫ではないか」と考え、募集広報の担当として、試行錯誤を繰り返した。
- 私たちも学校に行けないので、オンライン会議を繰り返した。多くの議題は、「何ができるのか」「何をするのか」という点だった。参加した募集広報のメンバーは、積極的に参加していた。
- 新型コロナウイルスの影響により、いろいろとやりたいことができなくなった。だが、前年度から「小学校5年生以下のメールアドレス」を入手できているので、このアドレスを活用して、学校が届けたい情報を届けることができた。
- オンラインでの学校説明会を開催する場合、「どのようにすればよいのか」という方法論と「どのようなことを伝えると受験生に学校の情報を届けることができるのか」という内容論の2点を同時に考えた。
- オンライン説明会は、これまでとは異なり、受験生の反応などを把握できず、手ごたえがなかった。

受験生が集まる「外部相談会」、受験生が学ぶ学習塾への訪問などの従来の募集活動ができなくなった。また学校での説明会などを開催できないなど募集広報の計画を大幅に見直すことになった。生徒募集の方法として、Webを活用して学校情報を届けようとしたことが分かる。実際、この時期にYouTubeを始めたりSNSの更新を増やしたりする学校が増えた。

②「2020年8月から11月までの生徒募集」

回答結果（箇条書き）

- まずは、在校生が来校できるようにしなければならないと考え、募集広報のための学校開催のイベントは開催しなかった。その順番を間違えるといけないと考えた。
- 時間や来校者の数を制限しなければならなく、「何を伝えるべきか」と悩み、できるだけ学校生活の様子を伝えようとした。
- 学校のファンを作るために、休校中からスタートしたSNSを継続させるために苦労した。
- Web説明会では反応が分かりにくかったが、やはり対面での学校説明会の方が、手ごたえが分かり、「伝わっている」という印象があった。

在校生が登校できるようになってくると、生徒募集のための学校説明会を開催することができるようになった。この時期は、学校での開発を行う学校とそうではない学校と判断が分かれた。

③「2020年12月の生徒募集と入学者の予測」

回答結果（箇条書き）

- 例年にはない「Web説明会」には、昨年よりも多くの参加者を獲得できている。しかし、参加者が出願や入学者に結びつくのか読めない。
- 外部相談会や（学校を会場として貸し出す）模試会場での接触者数が少なくなり、全体の数は減少している。
- 今年は、知名度がある学校が人気ではないか。例えば、附属校など、知名度や学校の様子を知られている学校に人気が集中するのではないかと思う。
- 今年の特徴は、受験校選びが遅くなっているのではないか。その根拠としては、12月になっても「初めて学校に来ました」という受験生が例年になく多いことがあげられる。
- 学校説明会が予約・定員制のため、すぐに予約が埋まり、受験生や保護者は、「在校生がどのような学校生活を送っているのか」という点を気にしている。
- 学校が行っているSNSを見ている保護者から「楽しみにしている」と声を掛けられることがある。
- 正直、今年は心配していない。むしろ、例年通りの生徒募集活動ができていないので、小5以下のリストを獲得できていないことが懸念である。

取材をした2020年12月時点では、志願者数などのデータは部分的なものであり、予測を含めた回答となった。

今回の取材では、その時々「自分たちにできることは何か」と考えて、実行した様子を知ることができた。

今回、休校になったことは、家庭にいる在校生に教育活動を届けなければならなく、結果的に学校と家庭をつなぐ取り組みを推進することになった。このことは、学校外に教育活動をPRしていくという募集活動と同じような取り組みとなり、教育活動と募集活動が予期せずに連動した。

以上のような経験は、後述するPR思考をもつ組織づくりのヒントとなると考えている。

※首都圏の中高一貫校・女子校7校に電話または対面での取材を実施。取材をした募集広報のリーダーは意識が高く、実行力のあるメンバーである。そのため、情報に偏りがあるかもしれない点を付け加えておく。

2．これからの生徒募集の3つの戦略

これから必要となる生徒募集の戦略は、どのようなものだろうか。筆者は、学校として入学してもらいたい生徒をできるだけ明確にして、そのような生徒に学校の情報を届けることだと考えている。そうすることで、学校のファンとなり、生徒が学校からの情報を待ち遠しくなる状態にもってくることが理想である。そのためには、次の戦略・視点が必要となる。

（1）顧客視点からの生徒募集

（2）Web活用からの生徒募集

（3）PR思考からの生徒募集

以上の3つの生徒募集の戦略は、個別に採用するというわけではなく、それぞれの戦略を組み合わせるべきである。

（1）顧客視点からの生徒募集

「顧客」とは、受験生や受験生の保護者だけに限らず、学校に関わる全ての人々を指す。そして、それぞれの「顧客」ごとに募集広報の戦略と計画を立てるべきである。（学校の顧客タイプについては、第3章で述べている）

（2）Web活用からの生徒募集

「Web」とは言うまでもなく、学校のホームページであり、SNSまでも含めている。つまり「Webマーケティング」の考え方を採用した戦略が必要だと考えている。なぜなら先に紹介した「顧客」は情報収集するだけでなくスマートフォンを使い、同時に自分の意見や感想を紹介する（発信する）ため、Webの特性を知り、効果的な活用をしなければならない。

いずれにしても募集広報のメンバーは、Webメディアの特徴を理解した上で、学校ホームページとSNSとを組み合わせる「スキル」を見つけないといけない。

図2は、主なSNSの紹介である。これらのSNSに加えて、YouTube動画による、PRも今後増えていくことだろう。

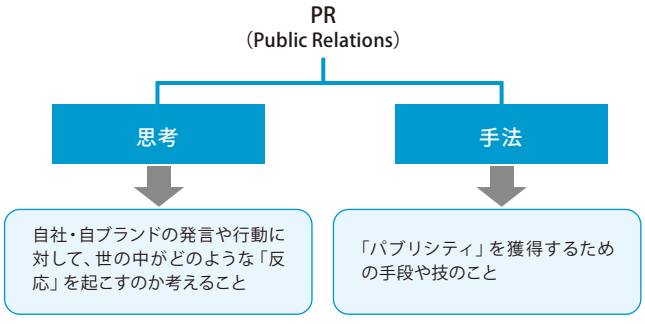
（図2）主なSNSの特徴

（2019年11月時点）

	Facebook	Twitter	Instagram	LINE
国内ユーザー数	2,800万人	4,500万人	2,000万人	7,500万人
コンテンツの種類	・テキスト　・ストーリー（24時間限定） ・カルーセル ・リンク ・画像 ・動画 ・LIVE対応	・テキスト（英数字最大280文字） ・リンク ・画像 ・動画 ・LIVE対応	・画像 ・動画 ・カルーセル ・ストーリーズ ・ストーリーでLIVE対応	・テキスト ・画像 ・リンク ・LINE LIVEでLIVE配信可能
特徴	・企業サイトと併せて運用 ・ジャンルを問わず ・コンテンツの豊富さ ・フォーマルな場 ・ターゲットの精度　・グループ化	・匿名性が高いので気軽な呟き可能 ・リアルタイム性 ・拡散性高し。期待大 ・ハッシュタグ活用	・写真・動画がメイン ・世界観の重要性 ・アクティブユーザーが多い ・ブランド毎運用に強み ・ハッシュタグ活用	・メッセージとタイムラインの2つを持つ ・スタンプが豊富・モバイルでのアクティブユーザーが多い ・1対1が主。グループ可
個人の特定	高い	低い	低い	非常に高い
拡散性	△	◎	○	×（1対1が主）
情報信頼度	○	△～×	○～△	◎
情報内容の傾向	・個人に関すること ・友人・知人との言動 ・趣味 ・共通の話題	・面白ネタ ・今 ・旬の出来事への私見 ・感想　・非難・批評・批判	・グルメ ・ファッション ・コスメ　・健康 ・趣味　・旅行　・友人	・親しい間柄に通用する話 ・写真 ・出来事……

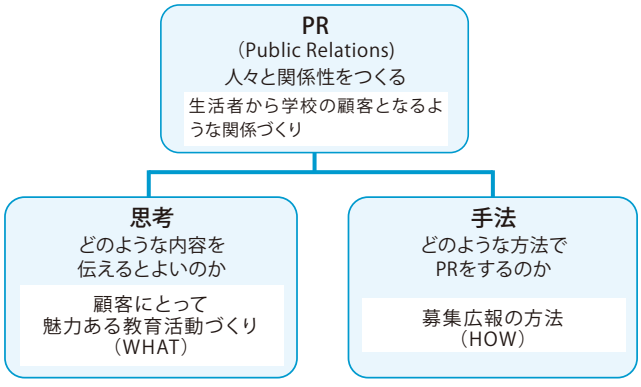
（出典：CogentPR(同)資料に筆者加筆）

（図3）「PR」の考え方



（伊澤祐実・根本陽平『デジタル時代の基礎知識「PR思考」』株式会社翔泳社2018年）

（図4）生徒募集におけるPR思考



（筆者作成）

（３）PR思考からの生徒募集

「PR思考」については、伊澤祐美・根本陽平『デジタル時代の基礎知識「PR思考」』（株式会社翔泳社2018年）で説明されている。PRとは「人々の関係性を構築する」という「パブリック・リレーション」の意味のことであり、本著ではPR（Public Relations）を「思考」と「手法」に分けて解説している。（図３）

「PR思考」とは「自社・ブランドの発言や行動に対して、世の中がどのような『反応』を起こすのかを考えることである」としている。そして、このPR思考がなければ、PR手法が習熟したとしても、PRそのものが上手くいかないとしている。

筆者が考える生徒募集におけるPR思考とは、「どのようにすれば、学校が望む人々と関係性を気付くことができるのかを考える」ということである。（図４）

また、「PR思考」とは、企業でも採用されている「ファンベース」という考え方とも通じると考える。そして、生徒募集の方法のみならず、教育プログラムを考えたり実践したりするときにも、PR思考をもつべきだと考えている。

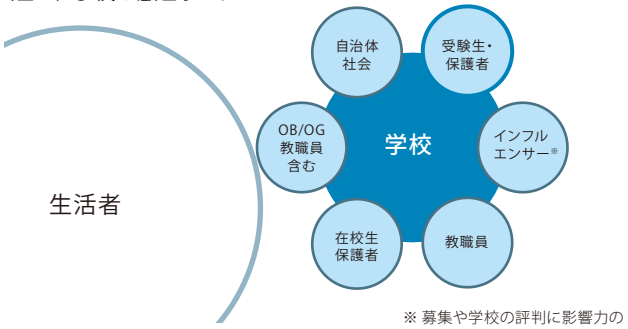
３．顧客視点からの生徒募集

先に述べた通り、「顧客」とは受験生や受験生の保護者だけに限らず、学校に関わるすべての人々のことであり、「学校のことを気に入ってもらいたい存在」である。図５のように、顧客には受験生や保護者などの入学に直接結びつくような「存在」以外も含まれる。

筆者は、今まで以上に学校は「広報」という考え方、つまり「学校の取り組みを紹介していき、学校のことを知ってもらうこと」に留意しなければならないと考える。そして「広報」は、すべての顧客に必要なことであり、生徒募集の原点となる。

また、顧客視点という点では、学校の都合ばかりの「方法」だけでは、受け取る側は十分に対応することができず、情報を受け取れないことがある。

（図５）学校の顧客タイプ



※ 募集や学校の評判に影響力のあるコメントを出す存在・立場

（筆者作成）

（１）学校には６つの「顧客」が存在する

筆者が考える学校の「顧客」は、６つに分類できる。そして、それぞれの顧客は、「すべて、今を生きる『生活者』である」という点を忘れてはいけない。この文脈での生活者とは、日常生活を送る人々という意味であり、多くのひとがスマートフォンによる情報収集と情報発信できる存在であるということである。

フィリップ・コトラーは著書『コトラーのマーケティング4.0 スマートフォン時代の究極法則』（朝日新聞出版 2017年）において、「伝統的マーケティングからデジタル・マーケティングへの移行」として、モバイル・インターネットという「破壊的技術に適応」すると述べている。コトラーの指摘は、多くの人々の賛同を得ることだろう。なぜなら、多くの人々が日々の生活の中で、スマートフォンを使い、いろいろな情報を収集したり情報を発信したりするモバイル・インターネットの経験をしているからである。

さて、話を戻すと、筆者の考える６つの顧客の中でも、インフルエンサーと教職員という２つの「顧客」に注目している。

インフルエンサーとは、文字通り「影響力をもつ人」という意味であり、今回は受験生を抱える学習塾の関係や公立小・中学校の教職員のことである。つまり、受験生の学校選択に影響をもつ人々のことである。

筆者は、自分の学校に勤務する教職員もまた「顧客」であり、今後、重要な役割を果たすと考えている。その理由としては、後述するが「PR思考」をもって、自分の言葉で、勤務している学校の特長や教育実践をSNSを使い、紹介しているからである。そして、その結果、学校のファンが増えることに繋がるからである。

もちろん、所属する組織に対する「満足度が高い」教職員は、組織・勤務校を大切な存在と考え、エンゲージメントが高い。こうしたエンゲージメントの高い教職員が多ければ多いほど、よりよい教育が実践されているだろう。

（２）カスタマー・ジャーニー

カスタマー・ジャーニーとは、顧客がモノを購入する場合、「顧客のスタート地点からゴール地点までの一連の行動プロセスが、顧客の体験の連続」と捉えて、販売や広告の戦略を考えることである。

これまでは、企業・販売する側の視点で考えていた戦略から、顧客の行動・思考・感情のプロセスという、できるだけ具体的なところまで可視化させることにより、戦略を立てる手法である。

この手法により、顧客の一連の行動を可視化させるフレーム「設計図」をカスタマー・ジャーニーマップと呼んでいる。

2020年２月のレポートで、「カスタマー・ジャーニーの考え方を参考にしながら、学校の募集広報の戦略を見直す」という主張に対して、いくつかの学校から問い合わせがあり、校内研修を行った。

① コトラーの「新しいカスタマー・ジャーニー」

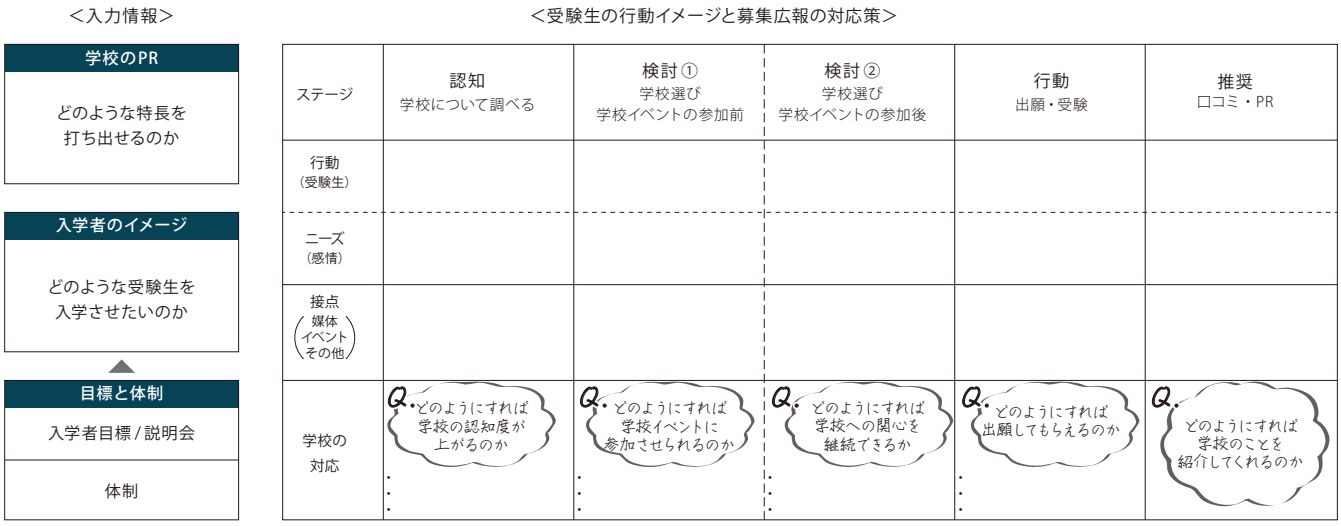
コトラーは、カスタマー・ジャーニーのフレームを３つの段階に

（図６）カスタマー・ジャーニーの５Ａのフレーム

	A1 認知（AWARE）	A2 訴求（APPEAL）	A3 調査（ASK）	A4 行動（ACT）	A5 推奨（ADVOCATE）
顧客の行動	顧客は過去の経験やマーケティング・コミュニケーション、それに他者の推奨から、受動的にたくさんのブランドを知らされる	顧客は自分が聞かされたメッセージを処理し――短期記憶をつくったり、長期記憶を増幅したりする――少数のブランドだけに引きつけられる	顧客は好奇心に駆られて積極的に調査し、友人や家族から、またメディアから、さらにはブランドから直接、追加情報を得ようとする	追加情報によって感動を強化された顧客は、特定のブランドを購入する。そして、購入・使用・サービスのプロセスを通じてより深く交流する	時とともに、顧客は当該ブランドに対する強いロイヤルティを育む。それは顧客維持、再購入、そして最終的には他者への協力な推奨に表れる
考えられる顧客タッチポイント	●他者からブランドのことを聞かされる ●たまたまブランドの広告に触れる ●過去の経験を思い出す	●ブランドに引きつけられる ●検討対象にする少数のブランドを選ぶ	●友人に電話をしてアドバイスを求める ●オンラインでブランドレビューを検索する ●コールセンターに電話をする ●価格を比較する	●店舗かオンラインで購入する ●そのブランドを初めて使う ●問題について苦情を言う ●サービスを受ける	●そのブランドを使い続ける ●そのブランドを再購入する ●そのブランドを他者に推奨する
顧客の主な感想	知っている	大好きだ	よいと確信している	購入するつもりだ	推奨するつもりだ

（フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング4.0　スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版 2017年より筆者作成）

（図７）　募集広報のカスタマー・ジャーニーマップのフレーム



（筆者作成）

整理している。最初のフレームは、AIDAと呼ばれるフレームである。注目（attention）、興味（interest）、欲求（desire）、行動（action）である。「広告コピーや売り込み口上は、注意を引き、興味をかき立て、欲求を強化し、最終的に行動を促進する」というモデルである。

次のフレームは、4Aフレームである。認知（aware）、態度（attitude）、行動（act）、再行動（act again）である。このフレームでは「興味と欲求の段階が態度という一つの段階にまとめられ、再行動という新しい段階を追加」している。この意味は購買後の行動である再購入は顧客を維持するために、重要な指標「顧客ロイヤルティの強力な代用値」としている。

そして、現在のフレームは5Aフレームである。（図６）4Aフレームから5Aフレームの移行は、スマートフォンの普及によるところが大きい。５つの段階のなかで最終の「推奨（advocate）」がポイントであるとしている。その理由は、ブランドに対する忠誠心（ロイヤルティ）が高く、そのブランドを使い続けたり他者に

（図８）カスタマー・ジャーニーのワークショップの流れ

ステップ			分	取り組み
入力	01	テーマを確認する	15	今回のテーマやターゲットを確認する
				年間の計画をいくつかのフェーズに分ける
				「スタート」と「ゴール」の変化を数値で測れること
	02	ペルソナを設定する	15	受験生像＝ペルソナを設定する
				シートの記入。「基本属性」「行動属性」「自由記述欄」
				名前、イラストで人物イメージをもてるようにする
出力・顧客視点	03	行動を洗い出す	15	受験生の行動を思いつく限り書き出す
				仮説でよいのでアイデアをたくさん出す
				同じ色の付箋（1アイデアに1枚）を使う
	04	行動をステージに分ける	10	ステップ（03）をグループ分け、分類をする
				分類グループごとに「ステージ」を設定、名前をつける
				欠けている行動やステージを見つける
	05	接点を明確にする	10	行動には「接点」があるので接点を整理する
				接点は行動を実現する手段のことである
				新しいチャネルや意外な使われ方に気付く（ギャップ）
出力・学校視点	06	感情の起伏を想像する	15	これまでのワークから可視化できた行動をもとに背後にある感情の変化に注目する
				感情カードを使いポジティブな感情は上部へ置く
				ネガティブな感情は下部へ置く
	07	対応策を考える	15	学校の視点で受験生の体験を良いものにできるかを考える
				ポジティブな感情は強化する
				ネガティブな感情はどのようにすれば改善できるか考える
	08	視点を変えてアイデアを追加する	15	新しい視点を設定して（させて）、異なる視点からアイディアを出す
				大胆な発想をもち、マップを眺めてアイディアを追加する

（筆者作成）

（ワークショップの様子）

紹介したりする行動（推奨）こそが、新しい顧客を獲得するために威力を発揮するからである。

このことは、スマートフォンの登場により、情報の発信と収集が簡単にできるようになり、実際に商品を購入した人の「評価」やコメントが購買に影響するということである。

② 募集広報のカスタマー・ジャーニーマップのフレーム

筆者は「カスタマー・ジャーニー」の考え方から、募集広報のフレームを作成して実際にワークを実施した。そして、コトラーの5Aフレームと実際の経験を踏まえて、新しいフレームへとアップデートを行った。（図７）

一番右の列に「推奨」ステージを追記しているが、このステージは受験生というよりも在校生のステージである。在校生や保護者は学校生活に満足をしているのであれば、そのことを周囲の人々などに伝えてくれる（拡散する）だろう。この行動が、新しい生徒（顧客）を獲得できる最強の武器となるので、この点まで意識した募集広報を行うべきであろう。

もちろんひとりで、このフレームを活用して募集広報の計画を作成してもよい。後述するが、５名前後のメンバーによるワークショップを行うことが効果的である。参加するメンバーが、事前の知識と共通理解ができていれば、ワークが活性化されて、さらに意味のある募集広報計画が完成する。

１つの受験生イメージでにつき1つマップを作成するため、入学させたい受験生のイメージが３つあるのであれば、３つのマップを作成する必要がある。

（３）カスタマー・ジャーニーのワークショップからの知見

筆者が実施したワークショップは、窓口となる「リーダー」と事前の打ち合わせ、当日のワーク、ワークを終了した後の計画づくり、という３段階を推奨する。当日のワークだけでは、最終的な計画を作成できないため、このワークを契機に計画の作成を行うことがよい。

〔ワークにおけるポイント〕

顧客は複数のタイプがいるので、タイプごとに計画を作成して統合する

そもそもワークを行うために、「顧客」となる対象者を細かく設定する方が、よりよい計画を作成できる。もちろん、設定する顧客は、先述した通り「1つ」ではない。いくつかのタイプを設定できるので、そのタイプごとにワークを行い、計画を作成する。個別の計画を作成できたら、その個別の計画を統合して、学校の募集広報の全体の計画となるのである。

ワークそのものにも意味がある

今回のワークに限ることではないが、参加者が意欲的に参加できると、そのプロセスだけも「成果」となることがある。この点は、前回のレポートを作成した時も指摘したのだが、実際、ワークを行ったら、その効果はかなり顕著なものであった。

4．Web活用からの生徒募集

この章では、Webの活用およびその重要性を整理したい。Webとは、学校のホームページやSNSの活用、YouTubeに代表されるような動画による広報などとする。

（1）ホームページの点検と活用

そもそものホームページに期待される役割は「学校紹介」であり、（時には在校生や保護者との連絡にも使用されるが）基本的には、学校外との接点である。

だが、このような情報発信の役割だけに限らず、もうひとつ大きな役割を期待するべきである。それは、顧客との良好な関係性をつくるための「メディア」の役割である。ホームページの機能的な役割、例えばお知らせの機能や学校説明会の申し込みの機能だけではなく、ホームページのデザインやメッセージに「ブランディング」の機能をもたせるべきである。例えば、先進的な学校としてイメージをしてもらう、または部活動のようなスポーツに力を入れている学校として認識してもらうなど、学校が期待するイメージを持たせる工夫をしないといけない。

ホームページは、学校の意思により作り変えることができる。このことは、とても重要なことであり、意外と気が付いていないことかもしれない。そして、ホームページは「どの程度、顧客に対して、『あなたを大切な存在である』と認識しているか」という想いの象徴であるという点も忘れてはいけない。

こうした点を踏まえて、現在のホームページを診断したりいくつかのメニュー追加や運用方法の見直しを行ったりすべきである。

（2）オンラインの説明会のはじまり

学校が休校中になると、多くの学校が「オンライン説明会」を導入した。その方法は、多様であるが、比較的短期間で、一定の形態や業務フローをマスターしている。

この点は、学校として、「すぐさま在校生の対応などについてWebを活用する」という必要に迫られたため、一気にそのスキルを習得できたからだろう。

オンライン説明の留意点は、基本は「リアルな説明会」と同様である。例えば、事前の準備として「告知」、事後のデータの収集や「ふりかえり」をするなどである。

オンライン説明会の場合でも、目的は、学校のファンをつくり、入学者を獲得することにあるため、次のような点に留意できると、学校としてできる範囲で行うことでよいと考えている。

〔訴求したいポイント〕
　誰に向けて、何を伝えようとしているのか
〔視聴者の利便性〕
　届けたい資料は届けられているか
〔データ収集・分析〕
　どの程度の視聴者を獲得できたのか
〔継続的な関係性〕
　その視聴者を繋ぎ留めておくことができるのか

多くの学校は、当初は戸惑った「オンライン説明会」であったかもしれない。だが、2021年1月現在、自分たちのやりやすい方法を採用しており、その方法が定着している。そして、次年度の生徒募集でも、「定番」となり、そして、オンライン説明会とオフライン説明会の組み合わせを考えるようになるだろう。

（3）SNS活用の最大のポイント

今後、ますますSNSを利用する学校が増えるはずである。筆者が開催した募集広報に関するセミナーでは、SNSは多くの学校で利用されている。だが、その効果には疑問を感じていたり、更新の労力に課題を抱えていたりして、その効果は格差が生じている。

Webデザイナーの今川鉄兵氏は「これからの広告はYouTube動画が主となるはずである。なぜなら、みなさんがターゲットにしている小学生は、想像する以上にYouTube動画を見ているのだから。今後、YouTube動画に広告を出す学校が出てくるはずである」と語る。筆者もこのことに同感である。SNSの活用については、学校のSNSに対する偏見がいろいろと邪魔をしていると考える。

こうしたSNSに対する考え方を見直すことができる事例がある。「農林水産省では『BUZZMAFF』というプロジェクトに取り組んでいる。この活動は、農林水産省職員自らが同省

公式YouTubeチャンネルでYouTuberとなるなど、担当業務にとらわれず、その人ならではのスキルや個性を活かして」(『FORWARD』第65号Catch Eye)、日本の農林水産業の魅力を紹介する取り組みである。かなりユニークな動画であり、「ここまではじけてよいのか？」と心配になるぐらいである。

今後の展開として、学校の先生が、「ひとりの演者」として、授業や教育活動をPRしていくことも増えると予想する。先生の個性を出しながらの動画を撮影して視聴数を増やしていくことで、学校の認知度を高めることができ、学校の「ファン」を獲得できる。

5．PR思考からの生徒募集

前回のレポートでは、どのようにすれば受験生や保護者が、自ら学校情報を収集してもらえるのか、という点が課題だと整理した。その課題を解決するための、ひとつの考え方は「PR思考」をもつ組織となるべきであるという点である。

(1) PR思考とは何か

PR思考とは、地域・社会や受験生などの「顧客」と学校が、よりよい関係性をつくり、より強固なものにするために、何をすればよいのか、を考えることである。こうした思考・行動こそ、学校のファンを増やすことに貢献する。また、多くの学校が抱えるHPやSNSの課題に対する解決策になると考えている。

伊藤裕美・根本陽平は「『広告はBUY ME』であり、『PRはLOVE ME』であると明確に区別している」と主張している。

この考え方は、学校、とりわけ私立学校の成り立ちから考えるとわかりやすい。そもそも建学の精神に象徴される創立者の思想に対して、共感する人々と学生とが関係性を創るところからスタートしている。やはり、関係性の構築という点が生徒募集にも意味があるはずだ。

(2) PR思考をもつために必要な取り組み

筆者は、PR思考をもちながら教育活動を行うことを提案する。教育活動は、活動（プログラム）に関わる教師や生徒などが、意欲的に取り組むことが成果につながる。意欲的に取り組むためには、周囲からの称賛（評価）をもらえることも大切なことだろう。成果を実感できるなど、次の学びの意欲にも繋がる。

こうした考え方から、学校として「PR思考」をもち、教育活動をPRしたり構想をしたりすることが必要となるだろう。その意識を高めるためには、次のような方法がある。

① 生徒募集は「広報」という意識をもち、PR担当を置く
　→　校内取材・(外部) プレスリリースを行う
② 各部署に「広報・PR」担当を置く
　→　学年だより・進路だよりなど、校内発信ペーパーの点検
③ 教育プログラムを開発する時から「PR思考」を発揮させる
　→　このプログラムを紹介する時をイメージ
④ いろいろな会議を行い、PRできるネタを議事録に書く
　→　議事録のフォームを統一して、PRするなら「こういうこと」と記入できる枠を設ける

(3) PR思考をもった生徒募集事例

遺愛女子中学校高等学校（函館市）

～2007年から始まる「客船ボランティア」～

教育プログラムの概要は、もともとは函館港に入港する客船クルーズの乗客への通訳や町案内（ガイド）を依頼された取り組みから始まる。今では、通訳のサポートだけの取り組み（教育活動）から、寄港前の「学校紹介動画作成」、タウン紹介（英語版）の作成など、発展的な教育活動に発展している。

国土交通省『観光庁』では、魅力ある観光地づくりやその魅力の発信、訪日外国人旅行客の誘致など、観光の振興、発展に貢献し、その業績が顕著な個人および団体に対して、観光庁長官表彰を実施している。2015年には、遺愛女子高等学校英語科による『客船ボランティア』を通して、外国客船寄港に対し、観光案内に努力してきた業績が認められ、「第7回観光庁長官表彰」を受賞した。(学校ホームページより引用) 現在では「このプログラムを

(学校提供)

遺愛女子中高生
客船で語学研修 再び
豪発着、来年1月 函館PRも
いさ鉄が「缶詰列車」運行

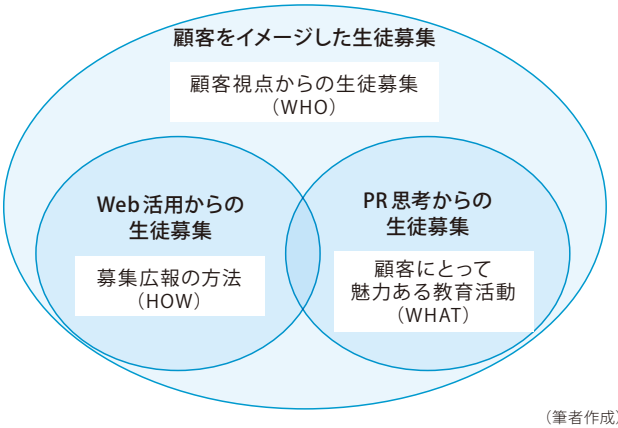
(北海道新聞（夕刊）2019年9月5日木曜日)

受けたいので、本校の英語科に入学したい」と評価されるレベルまでとなっている。

実際、井上記一教頭は、「もともとは反対でしたが、実際に活動がはじまると、いろいろな危惧は小さくなりました。生徒自身がやりがいを見つけているし、学習にも意欲的に取り組んでいると思います」と語る。

この事例は、当初から「PR思考」が発揮されてはいない。だが、活動が継続している過程で、筆者が言うところの「PR思考」の教育活動と言える。

（図9）ニューノーマル時代の生徒募集



（筆者作成）

6．まとめ

第3章から第5章にかけて、「顧客視点からの生徒募集」「Web活用からの生徒募集」「PR思考からの生徒募集」と個別の戦略を解説してきた。これからの生徒募集の戦略は、ベースになる考え方は「顧客視点」をもち、教育活動や生徒募集を行う点にある。（図9）学校の都合ばかりを優先させてしまうと、教育の成果も出にくいし入学者も増えないと想像できる。その上で、顧客が「知りたい情報」「気にしている情報」などを意識した教育プログラムを開発し実践すること、かつ外部にも発信することが必要であり、発信の方法は顧客が情報収集をしている方法を理解して、発信しなければならない。

2020年度は、今まで以上に受験生の行動の予測を行い、また学校の存在意義を確認しながらの生徒募集であっただろう。本来は、今までの「受験生の行動の予測」を行い、学校の魅力を伝えて「顧客との関係性」を作るという生徒募集が必要であった。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大により、人々の行動変容が目に見える形で起こった。

新しい日常が「ニューノーマル」と表現されているが、このようなタイミングであるからこそ、顧客視点を持ち、教育内容、PR方法について見直すべきである。

その理由のひとつは、PR思考をもつ教職員がいる学校は、今回のような変化が起きた時にこそ、優位に立つと考えるからである。優位に立つとは、他校よりも早く「意味のある募集広報活動」を展開でき、受験生を増やすという成果につながるからである。

もうひとつの理由として、生徒募集という点では、一生懸命に取り組んでいる活動であっても、学校の外にPRできていないのであれば、「その取り組みはやっていないことと同じ」という評価である。

先に紹介した遺愛女子中学校高等学校の事例は、もともとは生徒募集という視点からのスタートではなく、地域からの依頼に対応をする活動だった。だが、PR思考をもつ教職員の取り組み（仕掛け）があり、生徒が自らもアイディアを出しながら、活動を発展させていくことで、学校を象徴する教育活動になり、教育と生徒募集の成果に繋がっている。

これまでは「生徒募集のためのパフォーマンス」的な教育活動に対して、否定的な意見もあったようである。だが、顧客視点という点をベースにしながら、生徒のため、受験生（未来の生徒）のため、地域社会のため、もちろん教職員のために行うために活動であれば、否定的な意見は少なくなるはずである。

ニューノーマル時代という意味では、現在やっていることは、「明らかに古く時代遅れ」になっていることに気が付かないといけない。そして、その変化は、今までとは比べ物にならないぐらいのスピードで起きていることにも気が付かないといけないだろう。

コアネット教育総合研究所　副所長　川畑 浩之

筑波大学大学院教育研究科修了後、公立高校や大手学習塾に勤務。大手学習塾では、業務改善や新規開校などの業務推進プロジェクトに従事。2005年、コアネット教育総合研究所に入所、2007年より主任研究員。

現在、学校の魅力づくりのために、学校の広報会議や企画会議に定期的に参加して、学校の広報活動の立案、生徒募集活動の支援を行っている。主に共学化など大きな改革にともなう生徒募集や教学面の支援、学校の魅力を引き出す「うり」作りなど。