

## 教育機関を対象としたリレーションシップ・マーケティングの論理--P.Kotlerの理論を手がかりとしたその意義と課題

著者	佐野 享子
著者別名	Sano Takako
雑誌名	学校経営研究
巻	33
ページ	27-40
発行年	2008-08-01
その他のタイトル	Logic of the relationship marketing concept for educational institutions: from points of view of the significance and the problems of Philip Kotler's theory
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2241/00126111">http://hdl.handle.net/2241/00126111</a>

## II 自由研究

# 教育機関を対象としたリレーションシップ・マーケティングの論理

## —P.Kotler の理論を手がかりとしたその意義と課題—

筑波大学 佐野 享子

### 1. 問題の所在

本稿は、教育機関を対象としたリレーションシップ・マーケティング (relationship marketing) 概念がいかなるものであるのかとの課題意識に立ち、教育機関へのマーケティング適用のための理論の体系化に寄与した、Philip Kotler の理論に着目して、彼の理論において提示されているリレーションシップ・マーケティングの論理について考察することを目的とする。

リレーションシップ・マーケティングとは、販売活動と顧客との関係を一過性の交換取引で終わらせるのではなく、より長期的・継続的な視野から捉えていこうとする新たなマーケティング・パラダイムである<sup>(1)</sup>。1980年代における初期の研究では、産業材やサービスといった限られた分野が対象となっていたが、今日のマーケティングにおいては、研究・実務の両面で広くリレーションシップが強調されるに至っている<sup>(2)</sup>。その主な背景としては、市場の不透明化・安定化の中で、安定的な組織の成長を図るために、単にモノを販売するだけではなく、顧客との密接かつ良好な関係を築くことが重要になっている点が挙げられる。

顧客との関係を、より長期的・継続的な視野から捉えていくことの重要性は、産業界に限られるものではないだろう。大学を例にとると、学生として入学した顧客は、卒業するまでの数年間にわたって大学に在籍し、大学が提供する教育サービスを楽しむといった、長期的・継続的な組織—顧客間関係が前提となっている。したがって、これら機関における正規の教育サービスの提供に対するマーケティング理論の適用を検討するに際しては、組織と顧客との関係を長期的・継続的な視野から捉えていくマーケティング概念であるリレーションシップ・マーケティングの概念を、いかにこれらの機関に適用するかといった課題を検討することが有益と考えられる。

しかしながら大学においては、入学した学生が卒業するまでの間の長きにわたって、これら学生が満足して学習を継続できる環境を、果たして提供しているのであろうか。ベネッセ文教総研が2001年度に実施した大学満足度調査<sup>(3)</sup>によれば、大学生や高校生の中に「学びたい (学ばねば)」という意欲をもちながらも、学習行動に移せず、実際の「学び」から脱落した者の割合は、一般教養的な科目で20.4%、専門科目で26.0%を占めているという。また、授業内容や施設・設備などの学習に関連の深い項目において、不満 (入学前とのイメージギャップ) を抱く学生は4割から6割

に達していた。このような調査結果を見ると、入学後の学生との関係を一層密にして、各々の学生にあったより質の高い教育を提供するためのマネジメント上の努力が、大学において十分に行われているのかとの疑問が生じてならない。一過性の交換取引—すなわち、入学する学生が獲得できたこと—をもってよしとするのではなく、長期的・継続的な視野から学生との関係を考えるマネジメントの概念が認識される必要があるように思われる。

組織における経営行動の中で、対顧客行動として位置づけられるのがマーケティングである。筆者は、教育機関に適用されるマーケティングの概念は、他の機関に適用されるマーケティングの概念とどこが違うのか（あるいは同じなのか）という点に関心を持ち、これまで研究を進めてきた。教育機関に適用されるマーケティングの理論は、Kotler が 1985 年に『教育機関のための戦略的マーケティング (Strategic Marketing for Educational Institutions)』を著して以降、彼の理論の影響を受けて展開してきた<sup>(4)</sup>。したがって、Kotler 自身がリレーションシップ・マーケティングの概念をいかなるものとして捉え、それらにいかなる課題があるのかを検討することを通じて、Kotler 理論が内包する課題を克服した、教育機関を対象とした新たなリレーションシップ・マーケティングの概念を構築することが可能になるものと思われる。

以下では、本稿において分析対象とする Kotler の文献について説明する。Kotler による教育機関を対象としたマーケティングの理論は、非営利組織 (nonprofit organizations) を対象としたマーケティング理論が発展する形で提示されてきた。教育機関を対象としたマーケティングについては、先に述べた『教育機関のための戦略的マーケティング』以外にも、著書『非営利組織のための戦略的マーケティング (Strategic Marketing for Nonprofit Organizations)』の中の応用事例として、教育機関を対象とした事例が適宜示されている。また Kotler はマーケティングの原理そのものを、営利組織と非営利組織といった「ありとあらゆる側面に」応用させることが可能なものとして提示している<sup>(5)</sup>。さらに、教育機関が教育というサービスを提供する機関であることから、Kotler が提示する教育機関を対象とした近年のマーケティングの理論においては、サービス・マーケティングの理論が相当程度取り入れられている<sup>(6)</sup>。

これらのことから、本稿においては、Kotler が著した『教育機関のための戦略的マーケティング』(1985, 1995)及び『非営利組織のための戦略的マーケティング』(1975, 1982, 1987, 1991, 1996, 2003)に加えて、①『マーケティング原理 (Principles of Marketing)』、②『マーケティング・マネジメント (Marketing Management)』、及び③『プロフェッショナル・サービスのためのマーケティング (Marketing Professional Services)』のそれぞれ最新刊 (①は 2001、②は 2000、③は 2002) を検討の素材とし、これらの文献で論じられているリレーションシップ・マーケティングの論理について検討を加える。

『教育機関のための戦略的マーケティング』の中で、顧客との長期的な関係性に関わるテーマとしてあげられているのが、教育機関に入学した学生の維持 (リテンション: retention) である。したがって本稿では、Kotler の理論が内包する教育機関を対象としたリレーションシップ・マーケテ

ィングの論理を明らかにするために、彼がその理論の中で提示する学生のリテンションのための方策について、併せて検討することとしたい。

なお、教育機関を対象としたリレーションシップ・マーケティングそのものの研究は、筆者のこれまでの研究<sup>(7)</sup>を除いて、管見の限り内外ともに見られない。

以下では、2節で、Kotler によるリレーションシップ・マーケティングの概念を提示し、その特質と課題を明らかにする。3節では、Kotler が提示する学生リテンションのための方策を、リレーションシップ・マーケティングの視点から検討し、続く4節で、それら学生リテンションの方策に見いださるリレーションシップ・マーケティングの論理に、いかなる意義と課題が存在しているのか、という点について検討を加える。

## 2. Kotler によるリレーションシップ・マーケティングの概念

### (1) 「交換」と「関係」

Kotler による非営利組織を対象としたマーケティング理論の中で、「リレーションシップ・マーケティング」の概念がはじめて登場したのは、1996年に刊行された『非営利組織のための戦略的マーケティング』においてである。そこでは、民間部門のマーケティングにおいては、トランザクショナル・マーケティング(tranzactional marketing)から、リレーションシップ・マーケティングへと変化してきているのが最近の傾向であると指摘されている。トランザクショナル・マーケティングにおいては、診療所やミュージアムへの訪問、1回限りの寄付など、何らかの望ましい方法でターゲット顧客に行動を一度起こさせるといった、顧客との個々の交換が重視される。それに対しリレーションシップ・マーケティングにおいては、顧客との長期にわたる関係を構築していくために、ターゲット顧客がメーカーと継続的に関わっていくように促すことに焦点が移る。

リレーションシップ・マーケティングの重要性は民間部門に限らない。非営利組織のマーケティングの多くの分野においては、交換をすることよりも、むしろ顧客との堅固な長期にわたる関係を構築していくことが重要であるとし、教育機関に関して次のような事例を示している。一度でも組織と交換を行ったことのある人は、まったくの新規顧客よりも将来交換を行う可能性が高い。かつて大学での関心事は、入学してくれる学生の獲得であった。今では、こうした学生が大学の生涯の顧客になり得ることに気付いている。将来的には、卒業生たちが大学の基金とサービスの寄贈者になり得る。また今日、多くの個人にとって、学問は生涯にわたって行われるものであり、卒業生は収益につながるセミナー、ワークショップ、上級の学位取得等へのもっとも有望な志願者である<sup>(8)</sup>。

このように Kotler は、トランザクショナル・マーケティングから、リレーションシップ・マーケティングへと近年のマーケティングが変化してきているとしつつも、両者の関係については、トランザクショナル・マーケティングが、リレーションシップ・マーケティングと呼ばれる大きな概念の一部であるという見解を示している。リレーションシップ・マーケティングの目的は、顧客、供給業者、流通業者といった重要なグループとの間に長期間にわたってお互いに満足のいく関係を築

くこと、つまり重要グループからの仕事が維持し続けられることであると彼は主張する<sup>(9)</sup>。重要グループからの「仕事を得る」といった交換取引の継続が、リレーションシップ・マーケティングにおいて目指されているとの考え方を、ここに看取することができる<sup>(10)</sup>。

## (2) 既存顧客を維持する理由

上記で想定されているのは、既存顧客の維持であると言ってよいだろう。Kotler は、プロフェッショナル・サービスにおけるマーケティングの理論の中で、顧客をより長く、より大きな満足感を与えつつ維持することで、収益性が一層増すとし、次の6点をその理由として上げている<sup>(11)</sup>。

第1は、新規顧客に比べ、既存顧客の方が組織からサービスを再度購入する可能性が高いという点である。その理由としては、既に組織が既存顧客からは信用と信頼を得ているという点、また既存顧客については組織も熟知しているため、彼ら（彼女ら）の関心事やニーズを特定できる可能性が高いという点があげられている。

第2は、既存顧客に満足感を与える方が新規顧客に訴求するよりも低コストで済むという点である。新規顧客を開拓するには、認知度の確立や信頼関係の構築、プレゼンテーションなど様々な活動が必要になるが、既存顧客に対しては、こうした活動に多大な労力や資源を投じる必要がない。

第3は、既存顧客は組織の能力に信頼を置いているので、別の種類のサービスが必要になった時にも利用してくれる可能性が高いという点である。先に述べた大学の例は、この点を裏付ける事例と考えることができるだろう。

第4は、サービス提供に当たっての組織内での効率性が上がるという点である<sup>(12)</sup>。

第5は、継続的な関係を築くことで、より高い価値を顧客が感じるようになるという点である。ここで言う価値とは、ベネフィットからコストを引いた差であると定義されている<sup>(13)</sup>。継続的な関係が築かれることで、心理的負担のような金銭的コスト以外のコストが削減できるのだという<sup>(14)</sup>。

第6には、満足した既存顧客が別の顧客を紹介してくれる可能性が高いことが挙げられている。

## (3) 関係構築に当たって必要となる点

顧客との長期にわたる関係を構築するためには、何が必要となると Kotler は考えているのであろうか。彼は、長期的なリレーションシップの鍵となるものは、より優れた顧客価値と顧客満足の創出であるとしている。満足した顧客はロイヤルティを示す顧客になる可能性が高く、さらにそうした顧客は、その組織との間に一層多くの購買活動を成立させる可能性が高くなるからである<sup>(15)</sup>。

Kotler は、主要顧客の抱えている問題を理解して、あらゆる面で彼ら（彼女ら）の役に立てるよう、彼ら（彼女ら）から目を離さないようにし、相手の話に耳を傾けて理解しようとするのが、重要であると示唆する<sup>(16)</sup>。

また Kotler は、顧客との強力な関係を築くには労力、時間、信念が必要になるが、さらに次の4点が必要であると指摘する<sup>(17)</sup>。第1は信頼である。顧客はサービスに触れることも、目で見ること、中身を見ることもできない。このように「無形性」という特性を備えるサービスを購入する際には、人々は信頼の有無を判断基準にする。だが信頼は、組織の日々の行動や活動を通じて、時

間をかけてようやく築きあげることができるものである。顧客に信憑性（専門分野についての知識や技術があるか、能力を誇張していないかなど）と、信頼性（約束したことを一貫した姿勢でできるか、仕事を任せられるか）を証明できてはじめて、顧客からの信頼を勝ち取ることができる。また信頼は一方通行ではなく、顧客に対しても信頼が寄せられなければならない。

第2は、顧客について知ることである。顧客についての知識は、①マーケティング・リサーチを実践して、顧客自身と顧客を取り巻く環境についてできるだけ多くの情報を得る、②適切な手順やデータベースを活用して情報を記録し、同じ質問を顧客にしないようにする、③収集した情報を活用するという3つの段階を経て身につけられるものとされている。

第3に挙げられるのは、顧客にとっての利便性を確保することであり、これには組織とのコミュニケーションを可能な限り円滑にすることが含まれる。顧客にとって便利な立地、顧客のスケジュールに合わせた業務時間、インターネットやイントラネットへのアクセス、直接会って話す機会などを工夫することで、利便性の良さを実現することが可能になる。

第4は技術である。コンピュータ技術の進化によって、顧客との関係構築能力が大いに改善されているという。

さらにKotlerは、顧客との強固な関係を構築するためのマーケティング・ツールとして、Berry and Perasuraman が提示する次の3点を紹介している<sup>(18)</sup>。1点目は、金銭的ベネフィットの追加である。利用回数の多い顧客への現金の払い戻しや、特典の付加など、購買が反復されることに伴って金銭的ベネフィットが追加される例が挙げられている。2点目は、社会的ベネフィットの追加である。個々の顧客のニーズや要望を把握し、サービスを個別化することによって、顧客との結びつきを強めていくことが目的とされる。ここでは、顧客との信頼感や一体感を育むために、自社製品所有者を招待するイベントの例が紹介されている。3点目は、構造的な結びつきを加えることである。顧客の業務の実行を支援するためのコンピュータ・リンクによる各種システムの提供など、顧客の重要な問題を解決する構造的な仕組みを作ることが、ここでは示されている。

#### (4) Kotler の示すリレーションシップ・マーケティング概念の特質

以上のように、Kotler は、長期的なリレーションシップの鍵として、より優れた顧客価値と顧客満足の創出を挙げるとともに、マーケティング・ツールとして3つのベネフィットの追加を挙げている。これらの点を考えると、彼の主張は、顧客に対して価値（ベネフィット）を提供し続けることによって、顧客との長期にわたる関係を構築していくべきであるという点に集約することができるものと思われる。顧客にとっての利便性の確保も、ひいては顧客にとっての価値となるものであり、「顧客の役に立つ」という表現も、顧客に価値を提供することを意味するものと考えられるだろう。

顧客に価値を提供し続けるためには、顧客から目を離さず、「顧客について知る」ことが必要になる。顧客の話に耳を傾け、理解するといった形での顧客との対話や、コンピュータ技術が、そのために活用されることとなる。「信頼」の必要性に言及していることにも着目すべきであろう。

Kotlerの主張を整理すると以上ようになるが、ここで注意したいのは、彼がここで想定している「長期にわたる関係」の性格である。Kotlerが、リレーションシップ・マーケティングによって収益性が増すとする理由として挙げている項目を見てもわかるように、彼が重視すべきとする顧客との「長期にわたる関係」とは、1回かぎりの購買、すなわち単発的な交換に終わる関係ではなく、購買（交換）が反復される関係である<sup>(19)</sup>。新規顧客よりも既存顧客の方が、交換によって得られる組織側の価値（ベネフィットからコストを引いた差）が高くなるという点を理由として、組織においては顧客との交換が反復される関係を構築していくことを目標とすべきであるというのが彼の主張である。

サービスを対象とした場合でも、サービスの購買（交換）が反復される関係を構築すべきとの考え方に立っている点に変わりはない。しかしそもそも顧客との「長期にわたる関係」には、一定期間サービス提供を継続することが前提となっている組織－顧客間関係のタイプが存在する点を無視することができない<sup>(20)</sup>。Dwyer, Shurr and Ohは、事前同意に基づき長期にわたって関係が維持される継続的な交換を「関係的交換 (relational exchange)」と定義し、これと対照をなす形態として「離散的取引 (discrete transaction)」をあげている<sup>(21)</sup>。顧問弁護士として業務を依頼し、一定の契約期間の間に弁護活動が繰り返し行われる場合が前者であるが、弁護士への弁護の依頼を単発的に行うことが複数回にわたる場合は後者にあたるであろう。

リレーションシップ・マーケティングという概念自体は非常に多義的であり、時代背景や目的によって様々な意味で使用されているとして、南知恵子は、リレーションシップ・マーケティング概念の理論的系譜について整理を行っている。その中で南は、企業間関係における関係性への関心は、もともと継続的な関係をどううまく管理するかという関心と、関係性というものが取引の中に通常は存在しない世界において、継続的な関係を構築しようとする関心とがあり、両者を区別して考える必要があるとする。前者は、企業間関係の現実を説明する理論的枠組みとしてのリレーションシップ・マーケティングであり、後者は関係構築を目的とする戦略的指針としてのリレーションシップ・マーケティング戦略であると、そこでは整理されている<sup>(22)</sup>。

このような区別に照らすと、先に紹介したKotlerの理論においては、「離散的取引」が通常である場合に、いかにして取引を継続・反復するかといった関係構築を目的とする、戦略的指針を示す概念が提示されていると言ってよいものと思われる。

一方、大学における正規の教育サービスにおいては、サービス購買の「離散的取引」をいかに継続・反復させるかという点よりも、大学と学生との間の一定期間にわたる在学契約がもともと存在していることを前提とする中で教育サービス提供が行われるといった「関係的交換」において、両者の関係をいかにうまく管理するかという点が、リレーションシップ・マーケティングを考える上での重要な課題であると思われる。

Kotlerの著作の中で、学生との「関係的交換」に関わるテーマが、学生リテンションのための方策である。Kotlerは、これらの方策について説明する中で、リレーションシップ・マーケティング

という概念を用いていない。しかし学生リテンションのための方策は、一定期間の大学－学生関係が前提となる中で、両者の関係を良好に管理することによって、学業の継続と大学－学生間の関係の維持とを目的とするものと考えられ、それらの中に、教育機関を対象としたリレーションシップ・マーケティングの論理を見いだすことが可能であるように思われる。次節では、Kotler が提示する学生リテンションのための方策を、リレーションシップ・マーケティングの視点から検討する。

### 3. Kotler が提示する学生リテンションの方策

アメリカの大学では、大学間の転学(transfer) が比較的容易であることから、入学した学生をいかに引き留め、学業を継続させるかが大学にとっての重要な課題となっている。Kotler は、中退による学生数の減少によって、授業料収入や(学生数に左右される) 公的補助金が失われるだけでなく、見込みのある志願者の中での学校のイメージが脆弱なものとなって、学生募集を困難にさせるなどの損失が大きいことを強調する。そして潜在的学生の限られた数や募集活動その他のコストを考慮して、大学側が援助をすれば学業を継続できる学生を、維持するために努力すべきであるとしている。

具体的には、満足している学生は中退する可能性が少ないことから、学生の満足度を評価すべきであると述べるとともに、学生維持に向けての方策として次の事項を提示している。

○リテンションの業務を完遂するための学生維持運営委員会の設置 ○学生の維持状況の把握  
○学生の退学理由の把握 ○全職員に学生の大切さに気付かせ、学生にサービスする態度を育成する  
○優秀な学生の募集と入学 ○入学時の援助 ○カウンセリングと学問的(academic)なアドバイス  
○学生に関心を持ち学生に応える環境を創出する

このうち、入学時の援助としては、入学後に円滑に学業と学生生活が継続することを援助する各種機会の提供(コースの設置、オリエンテーションの実施、援助サービス、大学との一体感・帰属意識を創出する活動)が挙げられており、これらを通じて、学生としての順調なスタートを援助する必要があるとしている<sup>(23)</sup>。また学生の個人的問題や生活上の重大な局面で必要とされるカウンセリングや、学生の長所と短所を識別し、研究技能の向上や彼ら(彼女ら)の学問上・職業上の関心を探る手助けを行うための質の高い学問的なアドバイスを、入学当初からすべての学生に向けて行うべきであるとする。学業と学生生活が継続し、卒業後の適切な進路が選択できるような援助がここでは意図されている。以上のような、入学時の援助及びカウンセリング・アドバイスは、顧客に対して何等かの価値を提供することを意図したサービスの提供であると考えられる。

また、学生の維持状況や退学理由の把握は、前節で紹介した Kotler の理論に見られる「顧客について知る」ことに関わる方策であると言ってよいだろう。さらに、学生に応える環境の創出の項では、これら学生リテンション方策の目的が、学生の人格的成長、学業の達成、帰属意識を育成するための学問的・社会的条件を創出することにあると説明されており<sup>(24)</sup>、これらの方策の根底にある理念がここに描かれていると捉えることができる。



以上のうち、入学時の援助及びカウンセリング・アドバイスといったサービスでは、いかなる価値の提供が意図されているのであろうか。「援助」や「カウンセリング」「ガイダンス」という文言が示すように、これらはいずれも、大学が提供する本来のサービスであるアカデミックな教育機会に、付随して提供されるサービスであると位置づけることができる<sup>(25)</sup>。これら学生リテンション方策の目的として、学生の人格的成長や学業の達成が挙げられている点を考えると、これらのサービスを通じて提供されるベネフィットとしては、大学が提供する本来の教育サービスを途中で離脱せずに消費し終えて卒業しうる（かつ消費した結果、より高いベネフィットを得ることができる）ための、能力や態度を身につけることが意図されていることが予想される。それらには学問的なアドバイスを通じたアカデミックな能力・態度のみならず、個人的な問題や生活上の局面におけるカウンセリングを通じた、大学生生活そのものに適応するための能力・態度も含まれているであろう。大学との一体感・帰属意識を創出する活動を通じては、大学との一体感・帰属意識を持つことによって、心理的な安定が得られるといった心理的ベネフィットの提供が意図されているように思われる。

Kotler が、顧客との強固な関係を構築するためのマーケティング・ツールを紹介する上で引用していた Berry and Parasuraman は、サービス業を念頭におき、リレーションシップの水準によって、そこに存在する絆(bond)の種類が変わると述べている。金銭的絆に依存したリレーションシップ(第1水準)、主として社会的絆に依存したリレーションシップ(第2水準)、主として構造的絆に依存したリレーションシップ(第3水準)がそれである。このうち「社会的絆(social bonds)」は、サービス・エンカウンター(顧客との直接の接触が行われる場面)における顧客とサービス提供者(CP:contact personal)との心の触れ合いや、顧客相互のコミュニティの形成から生じるとする<sup>(26)</sup>。

また、大学生のリテンションについて研究している Tinto は、大学生が中退を決定するのは、彼(彼女)が、大学に「学問的(academic)」あるいは「社会的(social)」に「統合(integration)」されていないときであると述べている<sup>(27)</sup>。

このように考えると、学生のリテンションを高めるための方策には、学生にとって必要となる能力や態度の育成といった教育的ベネフィットのみならず、大学という社会そのものに適応する過程で得られる様々な心理的・社会的ベネフィットの提供が意図されているように思われる。

Kotlerによれば、価値とはベネフィットからコストを引いた差であると定義されていた。このように考えると、これらリテンションの方策が、顧客に何等かのベネフィットを提供するのみならず、何等かのコストを減減する役割を果たしているという見方をすることも可能である。Kotlerはその著作の中で、Festingerの認知的不協和の理論を紹介している。ほとんどすべての購買において、消費者は購入後に、自分の選択が正しかったかどうか疑念を抱くものであり、このような不協和を減減するために、人は常に何らかの方策をとるといふ。したがって、消費者との購買後のコミュニケーションによって、消費者の購買後の不満を減じ、自らの選択が正しかったと消費者に思わせるような前向きな方策を講じることができるとし、大学においても、入学後に学生からの提案や不満を聞

いたり、大学の基本理念や要望を学生に伝えるなどして、学生たちの入学理由を強化することができる<sup>(28)</sup>。入学時の学生に対する各種援助方策も、学生の入学後の疑念や不満といった心理的コストの通減が、意図されているものと思われる。

#### 4. 学生リテンション方策に見られるリレーションシップ・マーケティングの論理

以下では、前節で掲げた学生リテンション方策に見られるリレーションシップ・マーケティングの論理に、いかなる意義と課題が存在しているのか、考察を加えたい。

第一に指摘したいのは、教育を対象としたリレーションシップ・マーケティングにおける心理的・社会的ベネフィットの意義である。Kotler が教育組織をはじめとする非営利組織に対してもマーケティング概念を拡張しようとした根拠には、これら組織が心理的、社会的、時間的といった経済財の移転を伴わない価値の交換を行っていることが挙げられていた<sup>(29)</sup>。学生が大学と社会的に統合されている場合には、学生は大学を中退しないとする Tinto の見解を併せて想起すると、大学と学生との間の、一定期間にわたる在学関係が前提となっている教育サービスの提供においては、学生との社会的絆を強固にすることによって得られる、心理的・社会的ベネフィットの提供を位置づけたリレーションシップ・マーケティングを措定することが、教育機関の特性に見合ったリレーションシップ・マーケティング概念を構築する上で重要と思われる。

第二に指摘したい点は、「リレショナル・ベネフィット」への着目である。このことは、学生リテンション方策のすべてを、教育機関におけるリレーションシップ・マーケティングと見なしうるのかといった論点と関わる。

本稿では、Kotler が提示した学生リテンションの方策にいかなるリレーションシップ・マーケティングの論理を見いだしうるかとの視点に立って検討を行ってきた。しかしリレーションシップ・マーケティングの理論的課題について検討を行ってきた久保田進彦は、顧客リテンションは様々な方法によって達成でき、リレーションシップによっても可能であるが、顧客リテンションとリレーションシップ・マーケティングの特徴と内容は異なるものであり、リレーションシップ・マーケティングと顧客リテンションとの弁別が重要であると指摘する。

ここで注目すべき概念が「リレショナル・ベネフィット」、すなわち売り手との長期的リレーションシップそのものから得られるベネフィットである。久保田によれば、顧客リテンション方法の類型には、金銭的ベネフィットの付加を通じた顧客の囲い込みによる「囲い込み型リテンション」と、サービス・エンカウンターの質的向上、顧客志向型の品質改善といった「顧客満足型のリテンション」があり、これらは顧客とのリレーションシップによらなくとも実現が可能であるとしている。例えば、サービス・エンカウンターの質的向上は、きめ細かなマニュアルに基づく顧客対応によっても実現が可能であろう。また、学生の維持状況や退学理由を、質問紙調査など顧客との直接のリレーションシップによらないマーケティング・リサーチの方法で把握し、プログラムの改善に活かすといった活動は、従来型のマーケティング・マネジメントによって行われる、顧客志向型の

品質改善に該当するはずである。

これらに対し、「リレーショナル・ベネフィット」とは、リレーションシップを通じて創造される新たな価値であり、顧客とのリレーションシップが、顧客とのコミュニケーション活動やコラボレーション活動（協働活動）を円滑にし、顧客のニーズをより良く満たしうる新たな価値を創造するとしている<sup>(30)</sup>。

Kotler も、顧客に価値を提供し続けることができるよう、顧客の話に耳を傾け、理解することの重要性について言及しており、顧客との円滑なコミュニケーションによるリレーションシップを通じて、新たな価値が創造されることを示唆していた。カウンセリング・ガイダンス、大学との一体感・帰属意識を創出する活動などを通じた、教職員との心の触れ合いや学生どおしのコミュニティの形成に基づく様々な心理的・社会的ベネフィットも、顧客とのリレーションシップ（もしくは顧客相互のリレーションシップ<sup>(31)</sup>）そのものから得られる「リレーショナル・ベネフィット」であると考えてよいように思われる。

第三に、Kotler が提示していた学生リテンションの方策は、いずれも、大学が提供する本来のサービスであるアカデミックな教育機会に付随して提供されるサービスであった。学生に提供する本来のサービスであるアカデミックな教育機会そのものを対象とし、学生とのコミュニケーション活動やコラボレーション活動に基づいて、学生のニーズをより良く満たす新たな教育的価値を創造するという観点に立った言及が見られない点に、Kotler の理論の限界があるように思われる。

サービスを対象としたリレーションシップ・マーケティングの研究の中で、Grönroos は、サービス・デリバリーにおける顧客との相互作用のプロセスを、リレーションシップ・マーケティングのモデルとして提示している<sup>(32)</sup>。教育を対象としたリレーションシップ・マーケティングにおいても、学生に提供される教育プログラムそのものを対象とした概念の構築が、不可欠と考える。

## 5. 結語

本稿における検討を通じて明らかとなった点を以下に整理する。第一に、教育機関を対象としたリレーションシップ・マーケティングの概念は、大学と学生との間の、一定期間にわたる在学関係を前提とする中で教育サービス提供が行われるといった「関係的交換」において、両者の関係をいかにうまく管理するかという視点から検討が行われるべきと考えられる。しかし Kotler の理論において示されていたのは、「離散的取引」における顧客との関係構築を目的とした戦略的指針を示す概念であったという点に、課題が残されていた。

第二に、以上のような組織－顧客間関係が前提となっている教育サービスにおいては、学生との（もしくは学生相互の）リレーションシップそのものから得られる心理的・社会的ベネフィットである「リレーショナル・ベネフィット」の提供を位置づけることが、教育機関の特性に見合ったリレーションシップ・マーケティング概念を構築する上で重要と思われる。このような視点に立った論理を内包しているという点に、Kotler の理論の意義を見いだすことができた。

第三に、大学が学生に提供する本来のサービスであるアカデミックな教育機会を対象として、新たな教育的価値を創造するという観点に立ったリレーションシップ・マーケティングの論理が示されていない点に、Kotler の理論の限界が存在しているものと思われた。

以下では今後の研究上の課題に言及して締めくくりとしたい。本稿で取り上げた Kotler の理論は、実証的なデータを根拠として導かれたものではなく、マーケティングをいかにすべきか、といった規範的記述に終始している<sup>(33)</sup>。したがって今後は、リレーションシップ・マーケティングの構成要素と成果、及びそれらの相互の関係性を明らかにするという視点に立った、実証的なデータに基づく理論の構築が不可欠と考える。

その際の視点としては、以下に着目することが重要と思われる。第一は、Kotler が指摘していた「信頼」概念の解明である。リレーションシップ・マーケティングに関する先行研究の検討を行った久保田進彦は、多くの論者によって重視されてきたのが「コミットメント」と「信頼」であったと述べている<sup>(34)</sup>。これまでのサービス・マーケティング研究においては、消費の後ですら顧客が評価できないサービスの特性を「信頼属性：credence attributes」と呼称しており、高度な外科手術や技術的修理サービスなどがこれに該当すると考えられてきた。Lovelock and Wright は、大学では、ほとんどの学生は担当教授が価値ある教育をしてくれていると信じるしかないと指摘しており<sup>(35)</sup>、大学教育をはじめとする高度な教育サービスも、信頼属性を持つサービスであると考えられている。教育機関の特性に見合ったリレーションシップ・マーケティングの理論を構築するためには、リレーションシップ・マーケティングにおける「信頼」の意味と位置づけを検討することが重要と思われる。

第二には、教育機関におけるリレーションシップ・マーケティングを通じて提供される心理的・社会的ベネフィットの内実の解明である。学生リテンションの方策においては、大学という社会そのものに適応する過程で、学生が様々な心理的・社会的ベネフィットを得ることが意図されている点を示唆されたが、それらがいかなるメカニズムによって生じるベネフィットであるのかという点については、今後の検討に委ねたい。

第三に、Kotler の理論の中には、リレーションシップ・マーケティングの究極的な目的が、マーケティング・ネットワークと呼ばれる固有の企業資産の確立にあるとする言及が見られる<sup>(36)</sup>。教育機関を取り巻く多様なステイクホルダーとの関係構築の視点も、重要と考えている。

<注>

(1) 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図－新しい企業成長の論理を求めて－』有斐閣、1994年、175-182頁。

(2) リレーションシップ・マーケティング論の系譜について論じた主なものとしては、南知恵子『リレーションシップ・マーケティング－企業間における関係管理と資源移転』（千倉書房、2005年）、

藤岡章子「リレーションシップ・マーケティングの理論的展開」陶山計介・宮崎明・藤本寿良編『マーケティング・ネットワーク論：ビジネスモデルから社会モデルへ』（有斐閣、2002年）を参照のこと。欧文文献としては、J. N. Sheth and A. Parvatiyar, *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publication, 2000 が挙げられる。

(3)<http://benesse.jp/berd/center/open/report/manzokudo/2001/kaisetu/renkei20.html> (2007. 10. 29)

(4) 拙稿「大学経営におけるマーケティング論の可能性－90年代における関係性重視のパラダイムチェンジが与える示唆－」『学校経営研究』27、2002年。

(5) P. Kotler, *Marketing Management*, Tenth Edition, Prentice-Hall, 2000 (コトラー著・恩蔵直人監修『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソンエデュケーション、2001年、iv頁。)

(6) 拙稿「コトラーにおける教育機関を対象としたマーケティング理論の進展」『アメリカ教育学会紀要』14、2003年。

(7) 注4前掲論文。拙稿「大学教育のマネジメントにおけるマーケティング・ミックス理論の意義とその限界－サービス・マーケティングの理論を手がかりとして」『高等教育経営論集』2、2006年。

(8) P. Kotler and A. R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5th ed., Prentice-Hall, 1996, pp. 583-584. 非営利組織における「長期にわたる顧客との関係構築」の重要性については、1991年に指摘がなされていたが、この段階ではリレーションシップ・マーケティングそのものの概念については明示されていなかった。

(9) P. Kotler, T. Hayes, and P. Bloom, *Marketing Professional Services*, 2nd ed., Sage, 2002. (フィリップ・コトラー、トーマス・ヘイズ、ポール・ブルーム著、城井義男監修、平林祥訳『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソンエデュケーション、2002年、17-18頁。)

(10) その一方で、実際には組織にとって望ましくない顧客が存在する場合があります、リレーションシップ・マーケティングはどんな状況でも万能ではないとの主張も見られる（同上書、785頁）

(11) 注9前掲書、320-321頁。

(12) 既存顧客について組織が熟知していることが、サービス提供に当たっての効率性を高める理由として考えられるであろう。

(13) Dwyer, Shurr and Oh においても、リレーションシップのメカニズムを、交換からもたらされる「報酬」マイナス「コスト」で規定される「成果」によって説明している。F. R. Dwyer, P. H. Shurr, and S. Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, 1987, pp. 5-20.

(14) サービス購入時のリスク知覚を逡減できるということが、ここでの理由として考えられているように思われる。

(15) P. Kotler and G. Armstrong, *Principles of Marketing*, 9th ed., Prentice-Hall, 2001 (フィリップ・コトラー+ゲイリー・アームストロング著・和田充夫監訳『マーケティング原理：基礎理論

から実践戦略まで』ダイヤモンド社、2003年、786頁)

(16)注5前掲書、783-784頁。

(17)注9前掲書、322-327頁。

(18)注15前掲書、794-797頁。ここで引用されているのはL. L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality*, Free Press, 1991, pp. 136-142.

(19)この点については既に拙稿で指摘してきたところである。注7前掲論文参照。

(20)C. Lovelock and L. Wright, *Principles of Service Marketing and Management*, 1999, Prentice-Hall(クリストファー・ラブロック+ローレンライト著、小宮路雅博監訳『サービス・マーケティング原理』白桃書房、2002年、151頁)

(21)Dwyer, Shurr and Oh, *op. cit.*

(22)注2前掲書、21-22頁。

(23)これらは初年次教育 (First-Year Experience) と称され、アメリカの大学が学生のリテンション率をあげ、大学の財務健全性を維持し強化することに貢献してきたとされている。A. K. Koch and J. N. Gardner 著・佐藤広志訳「アメリカにおける初年時教育の歴史」濱名篤・川嶋太津夫編『初年次教育：歴史・理論・実践と世界の動向』丸善出版社、2006年、15頁、26頁。

(24)以上、本節の内容についてはP. Kotler and K. F. A. Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice-Hall, 1985, pp. 336-348.

(25)サービス・マーケティングにおいては、当該組織のビジネスは本質的に何であるかを定義づけるコア・プロダクトと、追加的ベネフィットを顧客に与える補足的サービス要素とに分けられ、サービスとはコア・プロダクトと補足的サービス要素群の束であると考えられている。注20前掲書、92-94頁。

(26)Berry and Parasuraman, *op. cit.*

(27)V. Tinto, "Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research," *Review of Educational Research*, vol. 45. 1975, pp. 89-125.

(28)P. Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations*, 2nd ed., Prentice-Hall, 1982. (フィリップ・コトラー著、井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規、1991年、333-334頁)。引用されているのは、L. A. Festinger, *Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, 1957, p. 260.

(29)Kotler and Fox, *op. cit.*, p. 21.

(30)久保田進彦「リレーションシップ・マーケティング研究の理論的課題—リレーションシップの形成と維持の条件が語るもの」『中京商学論叢』(中京大学商学会) 48(1)、2001年。なお久保田はリレーションナル・ベネフィットとして取引コストの逡減を加えている。3節で紹介したとおり、Kotlerも、潜在的学生の限られた数や募集活動その他のコストを考慮して学生リテンションを行うべきとし、学生維持が確保される際のコスト逡減について触れている。

(31) 顧客相互のフレンドシップから社会的ベネフィットが生み出されることについては、V. A. Zeithaml and M. J. Bitner, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill, 1996.

(32) C. Grönroos, *Service Management and Marketing, 2nd ed. , :A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley and Sons, 2000.

(33) Kotler の理論が規範的記述に終始するのは、教育を対象とした理論に限るものではない。このことから、Kotler の論が理論たるには、マーケティングとその結果との対応関係に関する言明が必要であるとの指摘も見られる。例えば、堀越比呂志「コトラーの概念拡張論の方法論的吟味」『三田商学研究』26(2)、1983年、p. 106。

(34) 久保田進彦「リレーションシップ概念の再検討」『中京商学論叢』（中京大学商学会）48(1)、2001年、156頁。

(35) 注20 前掲書、21頁。

(36) 注15 前掲書、17頁。