

〈研究論文〉

コトラーにおける教育機関を対象とした  
「フィットネス型マーケティング」の論理

——「消費者誘導」論理の必要性と可能性——

佐 野 享 子

## コトラーにおける教育機関を対象とした 「フィットネス型マーケティング」の論理 ——「消費者誘導」論理の必要性と可能性——

佐野 享子

### 1. 問題の所在

本研究は、フィリップ・コトラー (Philip Kotler) が、教育機関を対象として体系化を図ってきたマーケティング論で提示されてきた「フィットネス型マーケティング」を構成する論理とその問題点を理論的に明らかにすることを目的とする。中でも彼の論理に「消費者誘導」を図る論理が欠如している点を指摘し、係る論理を位置付けることによって、教育機関におけるマーケティング技術の新たな体系化を図る理論構築の可能性を示唆するものである。

筆者が別稿で論じたように、経営学分野におけるマーケティング研究のパラダイムには3つの大きな流れがあることが指摘されている。嶋口は、顧客への商品・サービス等の提供に関わるパラダイムとして、1)顧客に対し売り手が自ら価値あるものと信じる商品等を、プロモーション努力によって一方的に推奨し購買を促す「エナクトメント・パラダイム」、2)顧客の保有する価値へのニーズを市場調査によって探索・発見することにより新たな価値ある商品等を創造し提供する「フィットネス・パラダイム」、3)顧客との良好な関係を構築して顧客と共に新たな価値を創造する「インタラクション・パラダイム」の3種があることを指摘する。どのモデルが適切であるかは市場環境の状況や組織の能力によって左右されるものの、買い手のニーズや価値の発見・探索ができなくなった今日では、「フィットネス・パラダイム」から「インタラクション・パラダイム」へのパラダイム・チェンジが見られるようになったとされているのであ

る。(例えば嶋口 1997:155-159, 嶋口 和田 1996:177, 佐野 2002:57-65)。

アメリカにおいては1970年代以降、高等教育を対象とする各般のマーケティング論が、その提唱者であるコトラーの理論枠組みの影響を少なからず受けて発展してきた(佐野 2002:54-55)。そのコトラーの理論枠組は、上記3分類の中の「フィットネス・パラダイム」に該当するものである。

嶋口によればフィットネス・パラダイムの下では「市場価値の実現は市場や顧客に素直に合わせることで可能になる」と見る。そのために周到かつ綿密な市場・顧客の分析調査に基づき消費者のニーズと価値を確認し、最適(フィット)するマーケティング・ミックス(消費者の欲求を満足させる方法の組み合わせ)を組織は構築・実行するのである(嶋口 和田 1996:174 嶋口 2000:25)。このようにフィットネス・パラダイムにおけるフィットネス(適合)とは、組織が消費者のニーズと消費者の欲求を満足させる方法とを順応的に合わせていく営みであると解することができよう。その意味ではフィットネス・パラダイムにおける中心的な思想は消費者志向である。

経営学分野におけるマーケティング理論の展望と評価を体系的に行ってきたシェス(Sheth, J. N)らは、多くのマーケティング研究者の中でも、とりわけコトラーはマーケティング実践における消費者志向を強く支持している旨を指摘している(Sheth, Gardner and Garrett 1988: 訳 131)。その傾向は、教育機関をはじめとする非営利組織を対象とした彼のマーケティング論にも表れている。例えば非営利組織を対象と

した彼の著作に「消費者中心主義」に関し次のような記述がある。

一(消費者中心主義を達成するために)組織は消費者のニーズ、欲求、知覚、選好、満足度について、統計調査やグループ・インタビュー、その他の方法を駆使して、体系的に研究しなければならない。組織はこれらの情報に基づいて、消費者ニーズによりよく適合するように、組織の製品を常に改善するよう行動しなければならない(Kotler 1982: 22, 下線筆者)。

企業以外の組織においても企業におけるマーケティングと同型の活動が行われているとの認識に至ったコトラーは、企業で発展してきたマーケティング技術を教育機関をはじめとする非営利組織に対しても普及すべきとの考えを持っていた(佐野 2003a)。したがって企業における場合と同様に、これら教育機関をはじめとする非営利組織を対象としたマーケティング論においても、消費者を中心として消費者との「適合」を意図した「フィットネス・パラダイム」がその根底にあることは容易に予想されるところである。

さて教育機関におけるマーケティング技術の適用場面は、学生募集、寄付の募集、教員の採用、企業からの受託研究の募集等多様に挙げられる。しかしこれらが対象とする「市場環境」のうち、教育機関という組織の存立にとって不可欠なのはいうまでもなく学生の存在であることから、教育機関におけるマーケティングを論じるためには、これら学生に提供する商品たる教育サービスそのものの改善に焦点を当てざるを得ない。その際に疑問を投げかけなければならないのは、企業組織と同様の消費者中心主義の理念を教育機関に対しても適用し、消費者のニーズと「適合」した教育サービスを提供するという論理でのみ教育機関の運営が行われて、果たしてその組織としての使命が果たせるのかとの疑問である。

筆者は、教育機関が社会のニーズにいかに対応していくかという論点に関し、コトラーのマーケティング論がいかなる論理を導いているの

かを明らかにしてきた(佐野 2003a)。そこでは、教育機関が消費者に価値あるサービスを提供している旨を、教育機関を取り巻く社会(コトラーにおける「公衆(public)」)に対し説得し同意を得るといった「市場管理」の技術の推奨が行われていることを指摘した。しかしそもそも消費者に提供する教育サービスが彼らにとって価値あるものとなるためには、彼らのニーズと「適合」した教育サービスの提供という枠組を持つ「フィットネス・パラダイム」に即した「フィットネス型マーケティング」で十分なのか、という点が検討すべき研究課題として残されており、本稿で明らかにする論点もそこにある。コトラー理論の中に「フィットネス型マーケティング」とは異なる論理を位置付けることが可能であるならば、それが依拠する枠組は、先に指摘したマーケティング研究における3つのパラダイムとは異なるパラダイムとなる可能性もありえよう。

このような問題意識に立った検討に当たっては、コトラーによる教育機関を対象としたマーケティング論が展開する「フィットネス型マーケティング」の論理について明らかにすることが必須となる。しかし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論に焦点を当ててその論理の構造を明らかにし、かつ批判的に検討した研究は、管見の限り筆者が進めてきたこれまでの研究を除き内外ともに見受けられないのが現状である。

本稿では次の順序で検討を行う。まずコトラーが教育機関を対象としたマーケティング論の体系化を行った「教育機関における戦略的マーケティング」(Strategic Marketing for Educational Institutions)を素材とし、その中で消費者とのフィットネス(「適合」)に関する記述を抽出し、それらの意味する概念を確認する。またそれらで記述されている概念相互の関係を明らかにするという観点から、教育機関を対象とするコトラーのマーケティング論における「フィットネス型マーケティング」の論理の筋道を明確にするとともに、そこで指摘しうる問題点を提示する(第2節)。次いでコトラーが展開し

てきた「フィットネス型マーケティング」を批判する最近の論稿を手掛かりとし、2節で検討を行ったコトラー理論の問題点を克服するものとして「消費者誘導」の論理が意義あるものであることを提示する(3節)。最後にこの論理を教育機関を対象としたマーケティング論に位置付ける必要性について論じ(4節)、係る論理を位置付けた教育機関におけるマーケティング技術の新たな体系構築の可能性を示唆することとする(5節)。

なお本稿で分析を行うコトラーの著作が対象とする教育機関は小・中・高等学校、大学のみならず、教会・病院等を含めた公的な教育プログラムの提供機関が想定されている(Kotler and Fox 1985: 3-6)。その中には高等教育機関の事例が多く挙げられていることから、本稿においては主として高等教育機関を念頭に置いて検討を行うこととするが、本来コトラー理論の対象は高等教育機関に限定されたものではないということをあらかじめ申し述べておく。

## 2. 「フィットネス型マーケティング」を構成する概念とその論理展開上の問題

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論の原型を探るため、本節では彼の著作のうち1985年に出された『教育機関における戦略的マーケティング』(Strategic Marketing for Educational Institutions)の初版本を素材とし、教育機関と消費者との「適合」に関わる概念を以下のように抽出した。消費者のニーズに関わるマーケティングの中核となる概念、教育機関におけるマーケティング志向及び組織使命とニーズとの関係に関する概念、ニーズの充足に関わって分析される消費者購買過程に関する概念、それらの分析に基づき構築される戦略計画及びマーケティング戦略に関する概念がそれである。本節ではそれらの意味するところと、それらによって導かれる彼の論理及びその問題点について明らかにしていく。

### 2.1 マーケティングの中核となる概念

コトラーは「マーケティングの基礎をなす中

核的な概念にはニーズ、欲求(wants)、需要(demands)、交換(exchange)が含まれる」と述べている。これらの概念に関わるコトラーの基本的な言明を筆者なりに整理したものが表1である。なおコトラーにおけるこれらの概念は、企業組織を対象とした彼のマーケティング論に記述されている概念規定と全く同様であることから(例えばKotler 1991: 訳 5-8)、これらは教育機関のみならず、コトラーにおけるマーケティング体系全体を貫く基本となる概念であるといつて良いものと思われる。

表1から次のような点が明らかになるであろう。すなわち、人々は人間としての本質の中に何らかのニーズを持っており(1-2)、それらは何かのきっかけを得て活性化される(1-3)。メーカーは活性化された彼らのニーズを満足させるような、特定の活動やサービスを生産して人々に提示する(6-3)。それらのいくつかに接した人々は、彼らのニーズを満足させるこれらのサービス等に対する欲求を持つ(2-1, 6-3)。

人々の欲求は社会の文化や個人によって異なり(2-3)、また社会が複雑になるにつれより多くのサービス等に接することから(6-3)、人々の欲求は継続的に形成され、また作り変えられる(2-3)。したがって人々と交換を行うことによって新たな資源を得ようとする組織は(4)、人々の欲求やニーズを満足させるために、自らが提供する活動やサービスと人々が欲求するものとを慎重に分析することによって(6-2)、これら活動やサービスに対する人々の欲求を創出し(2-4)、交換を実現するのである。

さてコトラーは、教育機関がしばしば陥りやすい欲求とニーズとの混同に対して警告を発しているが(7-2)、教育機関における両者の混同とはどのような状態を指すのだろうか。

彼はニーズに関する説明の中でマズローの欲求段階説を取り上げ、それに呼応する形で大学に対するニーズと欲求の例として、1)所属へのニーズ：少人数クラスの小規模な学校、面倒見の良い教員、良好な学生生活に対する欲求、2)自尊へのニーズ：著名な大学への欲求、3)自己実現へのニーズ：個人の価値の探求に重きを置

表1 マーケティングの中核概念（抄）（Kotler and Fox 1985: 20-22, 34）

<p>(1) ニーズ</p> <p>(1-1) 「ニーズとはある基本的な満足が奪われていると感じた状態である。」</p> <p>(1-2) 「これらのニーズは社会やメーカーによって創出されるのではなく、人間としての本質の中に存在する。」</p> <p>(1-3) 「引き金となるきっかけは、人々の中に一連のニーズを喚起させることができる。それらはニーズそのものを創出するのではないが、もともと存在するニーズを活性化させるのである。」</p> <p>(2) 欲求</p> <p>(2-1) 「欲求とはこれら根源的なニーズを満足させる特定のもの（もの、活動、サービス：筆者注）に対する欲望である。」</p> <p>(2-2) 「同じ文化の中でも個人の欲求は生活経験や嗜好によって異なる。」</p> <p>(2-3) 「人間の欲求は、社会的影響力、技術革新、新奇性や変化への欲望によって継続的に形成され、作り変えられる。」</p> <p>(2-4) 「メーカーはニーズを創出しないが、欲求を形づくることはできる。」</p> <p>(3) 需要</p> <p>「需要とは特定の製品やサービスに対して、買うことができ買おうとする意思に裏打ちされた欲求である。」</p> <p>(4) 交換</p> <p>「交換とは、見返りに何かを提供することによって、欲しいものや価値を他者から得る行為である」</p> <p>(5) 満足</p> <p>「満足とは業績や成果が自らの期待を充足した時に経験する状態である」</p> <p>(6) マーケティングとニーズ、欲求との関係</p> <p>(6-1) 「マーケティングは、人々が交換を通じて彼らのニーズと欲求を満足させようと決心した時に存在する。」</p> <p>(6-2) 「交換の実現に関心があるメーカーは、自らが提供するものと相手側が欲求するものとを慎重に分析する。」</p> <p>(6-3) 「(社会が複雑になるにつれ) 人々はより多くのもの、活動、サービスに接するが、そのうちのいくつかは好奇心や興味、欲望を喚起する。生産者は自らが生産するものへの欲望を創出するよう努力する。その最も確実な方法は、一つあるいはそれ以上の特定のニーズを満足させるものとして対象（活動やサービス）を提示することにより、これら対象物と人々の潜在的なニーズとの結合を形づくることである。」</p> <p>(7) 教育機関におけるニーズ、欲求、交換</p> <p>(7-1) 「ほとんどの教育機関は必要とする資源を交換を通じて獲得している。」</p> <p>(7-2) 「教育機関はしばしば欲求とニーズを混同する。……他の学校が優れたプログラムを提供することを知った学生は新しい欲求を持つだろうが、彼らのニーズに変わりはない。」</p>	
--	--

く学校への欲求、といった例を挙げている (Kotler and Fox 1985: 199-200)。

コトラーによれば、満足とは業績や成果が自らの期待を充足した状態をいう(5)。少人数のクラスでの教育を受けることで所属へのニーズ

を満足させることを期待して学生が入学しているにも関わらず、学校側が少人数クラスでの授業を提供することにばかり関心を払い、入学した学生がクラスに所属していることに対する満足感が得られないようなクラス運営がなされて

いる等の状況であるならば、入学前に懐いていた期待が充足されずに学生は不満を抱くであろう<sup>10)</sup>。その結果退学に至ったり、卒業しても当該学生からは寄付が得られない、周囲の受験生等に学校に対する悪い評判が流されるなどの事態が生じれば、当該学校は新たな資源を得るための他者との交換を、以後円滑に進めることができなくなるのである。

## 2.2 教育機関における組織使命とマーケティング志向

教育機関における組織使命とニーズとの関係はどのように規定されているのか。人々のニーズを満足させることが交換一すなわち組織存続のための資源獲得に資するものであることから、教育機関における組織使命の定義に当たっても、コトラーは消費者のニーズを基軸にしたアプローチを提示している。

具体的には who, what, How 一すなわち誰に奉仕を提供し満足を与えるかという消費者グループ、何を満足させるかという消費者のニーズ、いかに消費者のニーズを満足させるかという技術の3側面から組織の使命の範囲を規定すべきとの考え方である (Kotler and Fox 1985: 122-123)<sup>11)</sup>。ここでの「いかにニーズを満足させるのか」という視点は、2.1で掲げたところの、人々のニーズを満足させる欲求を創出するために特定のサービス等をいかに生産・提供するか、という考え方に該当するものと考えられる。これに関わる具体的な戦略が2.4で後述するマーケティング・ミックス戦略である。

またコトラーは、教育機関の主要な課業に関して次の5つの考え方を提示している (Kotler and Fox 1985: 10-12)。

- (1)製品志向：消費者に自らが信じているプログラムを提供することが主要な課業である
- (2)生産志向：可能な限り効率的にプログラムやサービスを生産・流通することが主要な課業である
- (3)販売志向：現行のプログラムやサービスに対する潜在的消費者の興味を刺激することが主要な課業である

(4)マーケティング志向：ターゲット市場のニーズと欲求を明らかにし、適切で競争力のあるプログラムとサービスを設計し、コミュニケーションし、価格設定し、流通することを通じて彼らを満足させることが主要な課業である

(5)ソーシャル・マーケティング志向：消費者のニーズ、欲求、利益を明らかにし、消費者の長期的な利益と社会における福祉とを維持・発展させるような満足が提供できるように組織を適合させることが主要な課業である。

嶋口が提示した3つのパラダイムに照らすと、(3)がイナクトメント・パラダイムに(4)がフィットネス・パラダイムに、それぞれ該当すると考えてよいだろう。なお(4)に示されたプログラムとサービスの設計、コミュニケーション、価格設定、流通といった4つの要素は、2.4で後述する「マーケティング・ミックス」を構成する4Pに当たるものである。(4)の説明に当たり彼は次のように述べている。

一ターゲット市場を満足させることは、その時に流行しているいかなる教育プログラムをも提供して、教育機関がその使命と顕著な組織の能力とを軽視するというものを意味するものではない。むしろ組織は提供されたプログラムに関心を持っている人、又は持つ可能性のある消費者を見つけて、それらのプログラムを彼らにとって魅力あるものへと適合していかなければならないのである。(Kotler and Fox 1985: 10)。

先に述べた組織使命との関わりで言えば、自らの提供する教育プログラムに関心を持つ消費者グループを対象に(Who)彼らにとって魅力のある教育プログラムを提供する(What, How)という形での「適合」を図ることがここで推奨されているのである。

またコトラーは「消費者が認識したニーズと欲求への適合は教育組織としての目的を狭めることになる」と述べ、1)学生が自分たちの気付かない長期的なニーズを持っていることがあること(例えば気楽に過ごす方がいいと言ってい

ても、彼らの長期的な利益は卒業証書に見合う知識と技術の習得にあるかもしれないので、学校はこれを保証するカリキュラムと基準とを整備しなければならない)、2)多くの教育機関は多様な目的を持っており、学生のニーズや選好を重視する一方で、学校の学問的評判やその他の目的・責任といった社会における福祉を実現しなければならないことの2点を指摘し、上記(5)のアプローチを導き出している (Kotler and Fox 1985: 10-11)。

以上のように教育機関においては、自らの提供する教育プログラムに関心を持つ者を対象とし、彼らにとって魅力的なプログラムを提供するという形での「適合」を図ること、またその組織使命は消費者のニーズ充足とそのための欲求創出との関わりでその範囲が規定されること、といった主張が一方ではなされている。しかしその一方で消費者のニーズと欲求に加え、消費者が認識していない長期的な利益や社会の福祉とも組織を「適合」させなければならないとの主張もなされており、教育機関における使命を最終的にいかに定めて、組織と消費者とを「適合」させるべきなのかという点については十分な説明がなされていないように見受けられるのである。

### 2.3 消費者購買過程の分析

さて、交換実現のために組織が行う分析(2.1(6-2)参照)のうち、消費者に関わって分析され、組織が理解しなければならないのが下記に示すような5段階にわたる消費者の購買過程である。なおこれらの過程は教育機関のみならず、企業組織を対象とした彼のマーケティング論にも同様に記述されている(例えば Kotler 1991: 訳 148-151)。

- (1)ニーズの喚起：どのようなニーズと欲求が、プログラムや製品を購入又は消費することに対する関心を引き起こすのか
- (2)情報の収集：消費者は必要と感じたことに関する情報を収集するために何をするのか
- (3)情報の評価：消費者は決定する選択肢をいかに評価するのか

(4)購買の決定：消費者はいかに購買を実行するのか

(5)購買後の評価：プログラムや製品に対する消費者の購買経験が、その人のその後の態度や行動にいかに関与を与えるか

組織はこれらの購買過程の全てに関わって活動を行う。具体的には自らが提供するサービス等に対し、消費者が関心を刺激する引き金となるきっかけを作り(1)、消費者の情報収集が容易になるようにし(2)、自らが提供するサービス等に消費者が良い評価を行うよう提供するサービスそのものを改良し、また消費者の情報評価の際に自らが提供するサービス等の情報が選択肢に上るよう印象付け(3)、購買に決定を与える周辺要因に働きかけ(4)、購買後のコミュニケーションを密にするなど消費者に自らの購買が正しかったと思わせるような方策を講じる(5)のである (Kotler and Fox 1985: 197-213)。

このような説明の中でコトラーは、「消費者とはマーケティング活動のターゲットを意味する」と述べている (Kotler and Fox 1985: 197)。したがって消費者を対象に行われる上記に掲げた組織活動は、組織のマーケティング活動に当たるものと考えてよいだろう。

教育機関が教育サービスを提供する場合に当てはめると、上記における消費者に当たるのが大学入学を希望する志願者や、入学後に履修する具体的な科目を選択する学生であり、購買行動に当たるのが、入学する大学の決定行動や入学後の科目選択行動に当たるものと思われる。

以上のように消費者との交換実現のために教育機関が行うマーケティング活動は、消費者のニーズ喚起に留まらない。ここで規定されている消費者と教育機関との「適合」は、消費者のニーズや欲求との「適合」のみならず、消費者が組織の提供するサービス等を購入(享受)するように、消費者の購買行動(教育サービスを楽しむ行動)に対し組織のマーケティング活動を「適合」させることをも意味するものであると捉えることができるのである。

## 2.4 戦略計画とマーケティング戦略

市場との戦略的な「適合」に関わって、コトラーは企業組織を対象としたマーケティング論と同型の2つの戦略のモデルを示している（例えば Kotler 1991：訳 23, 65）<sup>49</sup>。組織全体の戦略に関わる「戦略計画」とそれに基づき事業単位で行われる「マーケティング戦略」がそれぞれある<sup>49</sup>。

彼の定義する「戦略計画」とは「組織と変化するマーケティング機会との戦略的な適合の開発と維持のプロセス」を指す（Kotler and Fox 1985：73）。ここでのマーケティング機会とは「特定の組織が競争優位を享受する見込みのある適切なマーケティング活動を行う魅力的な活動領域」（Kotler and Fox 1985：101）と定義されている。まさに組織と市場との「適合」がここに規定されているのである。

ここで述べられているような適切なマーケティング活動を行いうる領域は、2.1(6-2)で示したように、消費者の欲求やニーズを満足させるために、自らが提供するサービス等と消費者が欲求するものとの慎重な分析を経て定められる。そして組織とそれらマーケティング機会との「適合」を戦略的に行うために具体的に実行されるのが「マーケティング戦略」であり、そのうち消費者との「適合」に関わって特に重要と考えられているのが「マーケティング・ミックス戦略」である。

「マーケティング・ミックス戦略」は2.2で述べたところの「消費者のニーズをいかに満足させるか」に関わる戦略である。コトラーは「マーケティング・ミックス」を「組織がターゲット市場においてその目的を達成するために用いる統制可能なマーケティング機能領域の特定の組み合わせ」と定義し、これら機能領域の例としてジェローム・マッカーシー（McCarthy, J. E）の提示する分類である4P－製品（product）、価格（price）、流通（place）、プロモーションが有名であることを紹介している（Kotler and Fox 1985：153）。

コトラーの著作にマーケティング・ミックスに関する詳しい記述はないが、マッカーシーに

よればその意義は次のとおりである。すなわち消費者の欲求に満足を与えることができる方法は無数に存在し、利用可能なマーケティング・ミックスの数は非常に多くなる。その選定を単純化する方法として、マーケティング・ミックスにおける変数の数を4つの基礎的なものに切り詰めたのが4Pである（McCarthy 1975：訳71）。

また消費者の欲求の多様性は、市場を標準的な同一の単一市場とみなすことを困難にする。このため組織は市場を細分化し、その中で有望なマーケティング機会を探索してそこにターゲットを絞り<sup>50</sup>「マーケティング・ミックスと（絞られた）ターゲット市場との適合」（Kotler and Fox 1985：153-154）を図るのである。

このように「適合」を図るに当たっては、消費者の多様な欲求を満足させるためにより効率的・効果的なアプローチがめざされていることが伺える。

さて2.1から2.4で述べてきたような、コトラーが提示する教育機関と消費者との「適合」に関わる概念から導かれる「フィットネス型マーケティング」の論理は以下のようになるであろう。すなわち、組織存続のために学生等の消費者との交換を行おうとする教育機関は、消費者ニーズを始めとする消費者の購買行動を分析し、消費者のニーズを満足させるような教育サービスを提示して、それらに対する消費者の欲求を創り出し、消費者がそれらのサービスを購入（享受）するよう彼らの購買過程の全般にわたって働きかけを行う形で、消費者の購買行動に対する組織のマーケティング活動の「適合」を図る。またその際の方略としては、適切なマーケティング活動を行いうる魅力的なマーケティング機会を識別してそこにターゲットを定め、選択されたターゲット市場において消費者が教育サービスを購入（享受）しうるよう、教育機関が統制可能なマーケティング機能領域を組み合わせる形で、マーケティング・ミックス（消費者の欲求を満足させる方法の組み合わせ）をターゲット市場に対し効率的・効果的に「適合」



させるのである。

このように考えると、コトラー理論における教育機関と消費者とのフィットネス、すなわち「適合」とは、ニーズ・欲求を含めたターゲットとなる消費者の購買行動に対して、効率的・効果的に教育機関のマーケティング活動を合わせていくことを意味するものと解することができる。

このような意味での「適合」を図ることは、まさにコトラーのいう「マーケティング志向」に当たるのだが、教育機関においては同時に消費者の長期的な利益や社会の福祉とも組織を「適合」させなければならないとの主張もなされており、最終的に組織と消費者とをいかに「適合」すべきかについての十分な説明が行われていないという点が、彼の理論の抱える問題点として指摘できるのである。

### 3. 「フィットネス型マーケティング」の課題を克服するアプローチ

#### 3.1 教育機関におけるマーケティング研究における主張

さて「フィットネス型マーケティング」への批判がマーケティング研究の分野で近年見られているという点については既に拙稿でも言及しているが（佐野 2002）、教育機関を対象とするマーケティング研究においても同様の主張が散見される。そしてそこで展開されているのは、まさにコトラーの理論で十分な提案がなされていない、消費者の長期的な利益や社会の福祉と組織との「適合」を図るアプローチの提示である。

ベイとダニエル（Bay, D and Daniel H）は、高等教育機関が学生を消費者として扱うべきではない点を力説し、消費者志向のパラダイムを企業組織のように適用すべきでない主張する根拠として次の点を指摘している。

第一に、学生等の教育機関が対象とする消費者においては、自らが享受すべきサービスに対する情報を十分に有することができず、それらが自らのニーズに適合しているかどうかの判断

に時間がかかる。第二に、教育機関が提供するサービスの評価は、サービスを享受し続けるに値する課業が達成できないようなレベルの学生によって行われる場合がある。第三に、教育機関においては納税者や寄付者等の資源の提供者が教育サービスの直接の享受者とならないことから、学生が短期的な視野で充足を図ろうとする満足とこれら資金提供者をはじめとする社会のニーズとが必ずしも適合しない。第四に、高等教育機関の目的が学生卒業後の就職にあるのであれば、それらの機関にとっての真の顧客は雇い主や社会になるはずである。第五に、教育機関が提供する教育サービスはサービスを享受する消費者の質によって左右されることから、教育機関においてはサービス享受者を学生の質によって選んでいる。（Bay, D and Daniel H 2001: 3-5）

コトラーの指摘に照らせば、上記のうち第一と第二の理由はコトラーにおける「消費者の長期的な利益」考慮の必要性の主張と、第三と第四の理由は「社会における福祉」考慮の必要性の主張と、それぞれ相通するものである。また第五の理由に記述されていることは、高等教育機関におけるマーケティング行動が、消費者の購買行動そのものとの「適合」を必ずしも図っているわけではないとの事実の指摘であると解することもできるだろう。

ベイらはこれらの問題点を克服するための方途として、経営学研究におけるマーケティングのパラダイムが関係性重視のマーケティング・パラダイム（嶋口の提示する枠組では「インタラクション・パラダイム」に当たる）にシフトしていることを指摘し、高等教育機関のマーケティングにおいても同様のパラダイム・シフトが必要であるとの観点から、学生を消費者ではなく、「協力的なパートナー（collaborative partner）」とみなして彼らとの関係を構築する形でのマーケティングを提案している。

ベイらの主張は、パートナーである学生と共同して価値あるプログラムを作り上げていくという側面においては、嶋口が指摘している「インタラクション・パラダイム」の主張と変わる

ところがない。しかし彼らが指摘していたように、高等教育機関においては提供する教育サービスが学生の質と密接に関わることから、これらの機関においては、組織のパートナーとなりうる学生として、当該教育機関の使命に賛同し、また当該機関が提供する教育プログラムを享受する資質を持つ学生をリクルートするという過程を経て、彼らをパートナーとし、彼らとの関係構築を行っていくというプロセスが採用されるのである。

そのようなアプローチは、2.2で述べたコトラーにおける組織使命の範囲の規定に照らせば、提供する教育プログラムが満たすニーズ (What) の探索の仕方とその提供の仕方 (How)こそ違うものの、自らの提供する教育プログラムに関心を持つ消費者グループ (Who) に焦点を当てて教育プログラムを提供するという点においては、コトラーの採用しているアプローチとの変わりはない。

このようにベイらの主張は、当該教育機関の組織使命に共感できない学生、例えば自らの長期的な利益がどこにあるのかを認識できないためにそのような利益を与えうるプログラムを提供している教育機関の使命に共感できない学生に対しては、教育サービスの提供そのものを想定していないのである。このように考えるとベイらの主張を、コトラーが主張するところの消費者志向による「フィットネス型マーケティング」の問題点を克服するアプローチであるとして評価することは難しいと言わざるを得ないだろう。

### 3.2 経営学研究における主張

経営学研究の分野に目を転じると、消費者志向を標榜するコトラー流のマーケティング・パラダイムに対する厳しい批判を近年行っているのがブラウン (Brown, S) である。

彼は、消費者自身が自らの望むものを十分にわかっていないこと、しかしながら顧客との関係性重視と称して「ストーカー行為にも等しい」戦術が行われることに消費者が辟易していることなどをあげ<sup>6)</sup>、消費者志向のパラダイムとは

別の選択肢があつてしかるべきだと述べる。しかも彼はコトラー自身が、既にその理論の中で消費者志向のパラダイムとは別の選択肢を提示していたのだと主張するのである (Brown 2001: 訳 45-46)。

ブラウンが指摘するように、コトラーは最近になって「市場主導 (market-driven) から市場誘導 (market-driving) へ」という論文を著し、スターバックスやアマゾン・コムなど近年急進的な革新を果たしている企業におけるサービス開発は、コトラー流の消費者志向による「フィットネス型マーケティング」のアプローチ (コトラーの論文では「市場主導」志向と表現されている) によるものではなく、自らの提供するサービスをラジカルに開発してその価値を顧客に学習させるといった「市場誘導」志向であることを指摘している (Kumar, Scheer and Kotler 2000)。さらにブラウンは、このような「市場誘導」志向の概念をコトラー自らが既に30年前に提示していることを指摘する (Brown 2001: 訳 45)。

ブラウンが指摘するようにコトラーが1973年に著した論文“The Major Tasks of Marketing Management (マーケティング・マネジメントの主要な活動)”の中では、マーケティング・マネジメントの課題が、組織の目的達成のために「需要の水準、タイミング、特性を調整する」といった「需要管理」にあると規定し、表2のように需要タイプごとに異なるマーケティングの活動を示している (Kotler 1973)。

表2の中の「需要の開発」や「需要の再活性化」は、自らの提供するプログラムに潜在的・顕在的な関心を持つ消費者グループ (Who) に焦点を当ててプログラムを提供するというアプローチであるから、これまで検討してきたコトラー流の「フィットネス型マーケティング」に該当する。しかしそれ以外は「フィットネス型マーケティング」とは異なるアプローチであると考えてよい。ここでは組織によって提供される活動やサービスに潜在的・顕在的関心を持つ者のみならず、「否定的需要」のように組織の提供するサービス等の需要を否定する者までもが、

表2 基礎的なマーケティングの活動 (Kotler 1973: 43)

需要状態	マーケティング活動	マーケティング活動
I 否定的需要	需要の偏見をとく	改変マーケティング (Conversional marketing)
II 無需要	需要の創造	刺激マーケティング (Stimulational marketing)
III 潜在的需要	需要の開発	開発マーケティング (Developmental marketing)
IV 下降需要	需要の再活性化	再マーケティング (Remarketing)
V 不規則需要	需要の同時進行化	同時化マーケティング (Synchro-marketing)
VI 最適需要	需要の維持	維持マーケティング (Maintenance marketing)
VII 過剰需要	需要の減退化	デマーケティング (Demarketing)
VIII 不健全需要	需要の絶滅化	反マーケティング (Counter marketing)

マーケティング活動の対象に含まれているからである。

#### 4. 教育機関のマーケティングにおける「消費者誘導」アプローチの必要性

このような「需要管理」の職務は、教育機関におけるマーケティングに対しどのように適用しうるであろうか。「需要管理」は、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論にこそ位置付けられていないものの、彼によって体系化された非営利組織マーケティング論には位置付けがなされてきた (Kotler 1975: 79-93)。

「無需要」は消費者がサービスに無関心な場合である。コトラーは彼の非営利組織のマーケティング論の中で「大学生が外国語コースの履修に興味がない場合」を例にあげている (Kotler 1982: 10)。消費者が提供されるサービスに無関心な場合には、彼らの需要が刺激されるマーケティングが行われる。例えば彼らが本来持っているニーズを満足させるように教育サービスの提供方法を形づくって提供する (例えば新しい学習方法を採用することで彼らの新奇性へのニーズを刺激するなど) といったことが考えられよう。

また「否定的需要」は消費者がサービスの需要を拒否する場合である。経済学コースの学生が必要であるにも関わらず苦手意識によって数学の科目の履修を拒否する場合などが考えられるだろう。この場合はなぜ学生が当該科目の履修を拒否するのか—それらが彼らの信念に基づくものか、独自の価値観か、感情的なものなの

か—といったことを見極めて、採るべき方策を検討することになる (Kotler 1975: 81-84)<sup>9)</sup>。

「需要管理」に基づくマーケティングの体系を、コトラーは“Social Marketing (ソーシャル・マーケティング)”と題する著作にまとめている (Kotler and Roberto 1989)。本書が対象としているのは人種差別や薬物乱用など、人々の価値観や行動を変革するといった社会変革のためのマーケティングである。そこで提案されているアプローチは、人々の価値観や行動を新たなものへと変革するために、それらの変革が必要である人々をターゲットとし、彼らが新たな価値観・行動を採用する過程を分析して、彼らの採用行動と組織のマーケティング活動及び採用しうるマーケティング・ミックスとを「適合」させるというものであり、その意味ではコトラー自身が提示してきた「フィットネス型マーケティング」と同様のアプローチが採用されていると解することもできる。

しかし、学生の本来持っているニーズを満足させるように教育サービスの提供方法を形づくって提供するという事例を先に示したように、ここでの「適合」の様相をより正確に説明するならば、その過程においては、組織が提供する価値観を消費者が採用することを促すため、消費者の本来持っているニーズが組織の提供する価値観に合致するように消費者を仕向けていくことがめざされている。すなわちそこで実行されるマーケティングは、「フィットネス型マーケティング」のような「消費者の行動に対する組織の活動の適合」ではなく、組織の持つ一定の価値観に裏打ちされた組織が提供すべきものが

既にあり、それら「組織が提供するものに対する消費者の活動の適合」を促しているのである。コトラーの表現を借りるならば、前者を「消費者主導」型マーケティングと言い換えることができるのに対して、後者を組織が提供するものへの「消費者誘導」型マーケティングと称することが可能だろう。

教育機関においては、消費者である学生等が自らの長期的な利益に気付かないことが大いにありえ、彼らの当面のニーズを満足させる教育サービスを提供するだけでは、社会の福祉を追求するといった意味での組織の使命を果たす上でも不十分であると言わざるを得ない。教育サービスを提供する相手方に応じて、「消費者主導」型マーケティングと、組織使命の上から組織が提供すべきものを提供する「消費者誘導」型マーケティングを使い分けることにより、消費者のニーズ・欲求のみならず、消費者の長期的な利益や社会の福祉の追求とも、組織を「適合」させることが可能になるのである<sup>6)</sup>。

## 5. 結語

本稿ではコトラーによる教育機関を対象としたマーケティング論で提示されている「フィットネス型マーケティング」の論理を明らかにするとともに、その問題点を克服する論理として関係性重視のマーケティング—嶋口の提示する「インタラクション・パラダイム」—によらない新たなアプローチを提示した。すなわち1)コトラーにおける教育機関を対象とした「フィットネス型マーケティング」の論理が、「消費者の行動に対する組織の活動の適合」を図る「消費者主導」型マーケティングであり、係るアプローチだけでは教育機関の本来の使命を果たすために消費者の長期的な利益や社会の福祉と組織との「適合」を図るための論理が十分に説明できないこと、2)コトラー自身が既に「需要管理」の概念の中で示していた「消費者誘導」型マーケティングを、教育サービスを提供する相手方に応じて用いることにより、消費者のニーズ・欲求のみならず消費者の長期的な利益や社会の福祉の追求と、組織とを「適合」させることが

可能になること、を指摘した。

先に述べた市場を「誘導」する考え方を、コトラーは「需要管理」の中だけで展開していたわけではない。教育機関が消費者に価値あるサービスを提供している旨を、消費者以外の「公衆」に対して説得し同意を得るといった「市場管理」の技術も、「公衆」の「誘導」を意図したものと捉えることができる（佐野 2003a）。このように考えると、コトラーのマーケティング論を基礎に消費者との交換を「誘導」するアプローチを柱に据えることで、教育機関を対象とした新たなマーケティング技術を体系化する理論を構築することが可能になるものと筆者は考える。

今日わが国の大学においては、学生募集の必要性や社会に対する使命を果たすとの名目で、実学志向のプログラムや専門職大学院制度の創設等に代表されるような「社会で役立つ」教育が重視される傾向にある。しかし社会や学生のニーズに無批判に順応することは、社会の現状に批判的に対峙し、新たな知を創造するといった大学の存在意義そのものを揺るがすことにもなりかねない。また今日社会のニーズに翻弄される危険に晒されているのは、学校評議員制度の導入等で学校経営に当たり保護者や地域住民等の意向を反映することが社会的に求められている初等中等教育諸学校においても同様である。

近代市民社会における「公」概念生成の歴史を振り返れば、公教育における「公」とは、「個々の市民の・教育上の利益ないし要求のうち共通なものを取り出し、これを社会的規模で組織編制するところに生ずる公共概念である」とする考え方がある（渡辺 1970：137）。その限りでは公教育が市民の教育上の利益に資すべきものであることは疑う余地がない。しかしそこで念頭におかれている教育上の利益とは、個々の市民が各々に主張する当面の利益ではなく、長期的な視野から見た「社会的規模」の福祉追求の視野に立った利益であるはずだ。教育機関の社会的な使命が問われ直されている今日、消費者の長期的な利益や社会の福祉追求を核に据えた新たなマーケティング技術の体系化は、

公教育を担う教育機関において社会ニーズに対する新たな対応を可能にするという意味で意義あるものと考えられる。

最後に残された研究課題に言及して締めくくる。先に述べたような「消費者誘導」型マーケティングの本来の趣旨を考えるならば、そこで依拠するパラダイムは、嶋口が提示する3つのパラダイムのうちの「エナクトメント・パラダイム」、すなわちプロモーション努力によって一方的に消費者に提供物の価値を推奨して顧客の購買を促すものとは異なるものとなるべきである。教育機関を対象とした新たなマーケティング理論の構築に当たっては「消費者誘導」型のマーケティング活動と「エナクトメント・パラダイム」が想定している従来型のプロモーション活動との違いをどこに見出すのかという点について、更なる検討が必要と考える。

例えばコトラーは「ソーシャル・マーケティング」の中で、人々が新たな価値観・行動を採用する過程のモデルを提示する際に、人々の感情に影響を与える動機づけの効果などについて言及している。教育機関を対象としたマーケティング技術の体系に「消費者誘導」型のマーケティングを位置付けることは、とりまなおさず学習者の行動や価値観の変革に関わるマーケティングをここに位置付けることにつながる。心理学における動機づけ研究の成果などを組み入れながら、教育機関にふさわしいマーケティングの技術を検討していくことが今後の研究上の課題と考える。また嶋口の提示する「インタラクション・パラダイム」やコトラー批判として「消費者誘導」の再認識を強調したブラウンのいずれもが「自らの真に望むものを認識できない消費者像」を前提にしていることから（例えば石井 1993: 31）、今後新たに構築するマーケティング理論が前提とする学習者像を検討するに際してはこれら近年のマーケティング研究の成果を手掛かりにすることが重要となろう。

#### 注

(1) このようにニーズと欲求とを区別すべきとの視点はコトラーに特有のものではない。例えば

セオドア・レビット (Levitt, T) は、事業を顧客機能ではなく製品や事業属性から規定することを「マーケティング近視眼 (marketing myopia)」現象として批判し、「鉄道ではなく輸送」「映画ではなく娯楽」と事業を定義すべきとしている (Levitt 1960)。ここで顧客機能として挙げられた「輸送」や「娯楽」はコトラーの言うニーズに、「鉄道」や「映画」はそれらのニーズを満たすために顧客が欲する欲求を具現化するものであると捉えることができる。

(2) 事業の定義に当たり、これに類する3側面を掲げた理論についてはエイベル (Abell, D) が著名である。彼は顧客層、顧客機能、代替技術の3側面を提示している (Abell 1980: 訳 222-226)。なお企業を対象にした事業使命の規定についてコトラーは、上記3つに地域的領域を加えている (Kotler 1991: 訳42-43)。

(3) ただし企業を対象としたマーケティング論におけるマーケティング・ミックスの決定については数量モデルが多用された量的な側面に着目した決定方法が記述されているが、教育機関を対象としたマーケティング論にそのようなアプローチは見られない。(例えばKotler1991: 訳82-99)

(4) 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論で規定された「戦略計画」と「マーケティング戦略」の概念については拙稿で詳しく検討を行っている (佐野 2003b)。

(5) このようにターゲット市場を探索・選定するための戦略はターゲット市場戦略として、マーケティング市場戦略の一部に位置付けられる (Kotler and Fox 1985: 149-153)。

(6) 消費者自身が自らの望むものを十分に認識できないという点は、嶋口のいう「インタラクション・パラダイム」すなわち関係性重視のマーケティング・パラダイムにおいても、その必要性が主張される根拠となっていた。

(7) このように個人の信念に関わる変革をもたらす方策としてコトラーは行動療法などが有効である旨述べており (Kotler 1975: 82)、マーケティング技術の体系化に当たり心理学研究の成果に着目することの重要性が窺い知れる。

(8) 組織使命と市場性の両者を追求するためのアプローチとしてコトラーはアカデミック・ポートフォリオ・モデルを提示しており (Kotler and Fox: 133-135), ターゲットとする消費者に応じたプログラムの開発・提供に当たってはこの技術が適用しうるだろう。詳しくは拙稿を参照されたい (佐野 2003a)。

#### 引用文献

- ・ Abell, D, 1980, "Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning", Prentice-Hall. (石井淳蔵訳 1984『事業の定義：戦略計画策定の出発点』千倉書房)
- ・ Bay, D and Daniel H 2001, "The Student is not the Consumer: An Alternative Perspective", *Journal of Marketing for Higher Education*, 11 (1).
- ・ Brown, S, 2001 "Torment your Customers: They'll Love It", *Harvard Business Review*, Oct. (訳 2002「顧客第一主義を問い直すコトラー流マーケティングへの警告」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』July, 2002)
- ・ 石井淳蔵 1993『マーケティングの神話』日本経済新聞社.
- ・ Kotler, P, 1973, "The Major Tasks of Marketing Management", *Journal of Marketing*, Vol. 37, Oct.
- ・ Kotler, P, 1975, "Marketing for Nonprofit Organizations", Prentice-Hall.
- ・ Kotler, P, 1982, "Marketing for Nonprofit Organizations, 2nd. ed", Prentice-Hall. (井関利明監訳 1991『非営利組織のマーケティング戦略：自治体・大学・病院・公共機関のための新しい変化対応パラダイム』第一法規)
- ・ Kotler, P, 1991, "Marketing Management: Analysis Planning, Implementation, & Control, 7th. ed", Prentice-Hall. (村田昭二監訳 1996『マーケティングマネジメント：持続的成長の開発と戦略展開』プレジデント社)
- ・ Kotler, P and Fox, K. F. A, 1985, "Strategic Marketing for Educational Institutions", Prentice-Hall. (水口健次監訳 1989『学校のマ
- ーケティング戦略』蒼林社)
- ・ Kotler, P and Robert, E, 1989, "Social Marketing", The Free Press. (井関利明監訳 1995『ソーシャル・マーケティング：行動変革のための戦略』ダイヤモンド社)
- ・ Kumar, Schrer and Kotler, 2000, "From Market Driven to Market Driving", *European Management Journal*, Vol. 18, No. 2.
- ・ Levitt, T, 1960, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July/August.
- ・ McCarthy, J, 1975, "Basic Marketing: A Managerial Approach", Richard D. Irwin. (粟屋義純監訳 1978『ベーシック・マーケティング』東京教学社)
- ・ 佐野享子 2002「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へのパラダイムチェンジが与える示唆」『学校経営研究』第27巻 (大塚学校経営研究会).
- ・ 佐野享子 2003a「教育機関におけるマーケティング概念の構造的特質：コトラーにおける公衆に対するマーケティング技術とその意義に焦点を当てて」『筑波教育学研究』創刊号.
- ・ 佐野享子 2003b「教育機関の戦略的な経営におけるマーケティングの位置と役割：コトラー理論の問題点に関する一考察」『学校経営研究』第28巻 (大塚学校経営研究会) (掲載予定)
- ・ Sheth, J and Gardner, D and Garrett, D, 1988, "Marketing Theory Evolution and Evaluation", Wiley and Sons. (流通科学研究会訳 1991『マーケティング理論への挑戦』東洋経済新報社)
- ・ 嶋口充輝 1997「柔らかいマーケティングの論理」ダイヤモンド社.
- ・ 嶋口充輝 2000『マーケティング・パラダイム』有斐閣.
- ・ 嶋口充輝 和田充夫他 1996『インタラクティブマネージメント：関係性重視の経営』ダイヤモンド社.
- ・ 渡辺洋三 1970「公教育と国家」『大学の自治：法律時報臨時増刊』日本評論社.

## **The Logic of Marketing “Fitness” for Educational Institutions Constructed by Kotler:**

### **The necessity and possibility of the logic of “Market Driving”**

Takako SANO

The purpose of this study is to clarify the logic and the problems of marketing “Fitness” for educational institutions as constructed by Phillip Kotler.

The logic of marketing “fitness” (that is “consumerism”) is said to be remarkable in the theories of Kotler. However, there have been several recent marketing models. “Relationship marketing” is said to be a model that seems to overcome the problems of marketing “fitness.”

Therefore in this study, I have chosen some concepts related to “fitness” within Kotler’s book “Strategic Marketing for Educational Institutions,” 1st. ed., and have clarified (attempted to clarify?) problems (problems-ok) found within his logic. He pointed out the necessity of “fitness” meaning the adaptation of an educational institution’s tasks as related “to consumer behavior.” That concept of “fitness” can be described as a market driven concept, I believe. However, even if educational institutions concentrate their efforts on satisfying consumer needs and wants, institutions would still have great difficulty in accomplishing their missions, especially in preserving and enhancing consumer long-term interests and society’s well-being.

Kotler has devised the concept of “market driving” in his theses, meaning an adaptation of consumer behavior “to an institution’s offerings,” I believe. Educational institutions using this approach can be considered capable of accomplishing their missions.

This approach will allow us to construct new marketing paradigms and theories.