

〈研究論文〉

私立大学の個性の特質とその戦略意図に関する
マーケティング論的研究

——女子大学における学生募集に焦点を当てて——

佐野 享子

私立大学の個性の特質とその戦略意図に関する マーケティング論的研究 ——女子大学における学生募集に焦点を当てて——

佐野 享子

1. 問題の所在

本稿は、私立女子大学を対象とし、これらの大学が学生募集においてアピールしている自らの大学の個性の特質を明らかにすることを通じて、これらの大学における個性アピールの際の戦略意図を探ることを目的としている。本稿は、今後の私立大学経営に対する示唆を得ることをねらいとして、私立大学がいかにその個性を確立し社会にアピールすべきかについて考察する研究の一環として位置付くものである。

平成10年10月の大学審議会答申では、各大学が「競争的環境の中で個性が輝く大学」となって発展していくことが期待されている。大学の個性化は、平成3年の大学設置基準の大綱化と自己点検・評価の導入に伴って各大学において模索されてきたが、18歳人口の減少によって、私立大学においては、自らの大学の生き残りを賭けて個性化への取り組みが進められてきた。

その一つとして近年「国際」「環境」「情報」といった名称を付した学際的な学部の設置が多く見られるが、これら新しい名称を持つ学部も一定数を超えると個性を主張すること自体が難しくなるように思われ、大学としていかに独自の個性を発揮するのかという点は、今日の大学、とりわけ学生募集に当たって厳しい競争環境に晒されている私立大学における懸案課題となっている。

そのような課題に直面している大学の一つに私立女子大学があるといってよいだろう。近年の受験生の共学志向や女子大学自体の存在意義を問う声がある中で、女子大学として存続して

いくためには、自らの大学の個性を、その大学の存在意義との関連で認識することが不可欠になるからだ。

大学における個性とは何か。経営学の分野では、組織の個性を著す概念に「コーポレートアイデンティティ(CI)」があり、かつては大学においてもUI(ユニバーシティアイデンティティ)と称して、ロゴやシンボルマークの作成などによって大学のイメージの差別化を図る取り組みがなされていた¹⁾。

しかし本来CIは、組織のイメージに関わる戦略というよりは、むしろ変動する経営環境の中で現代社会における存在証明を明らかにし、自己の座標軸を確認し、マーケットに対しまた社会に対して役割と責任を果たすための明確な自己主張の体系であるといった、組織の行動概念・戦略概念・存在概念として捉えられるべきものとされている。またこのような意味でのCIは、変動する経営環境の中で、組織を市民社会、地域社会、国際社会に同時的かつ多面的にどう関わらせていくか、どうポジショニングしていくかの問題に一貫性をもたせる方向指示器や経営革新のガイドラインとしての役割を持つものとされている²⁾。

さて前述の大学審議会答申では、高等教育の個性化に関連して「各大学がそれぞれの教育研究についての理念・目標を明確にし多様化・個性化を進めるとともに、教育研究分野の特質に応じ他の高等教育機関との関連にも留意しつつ高等教育全体のシステムの中でどのような独自の役割を果たすのかを学内外に明らかにする必要がある」とし「個々の大学が多様かつ個性的な目的・特徴と独自の存立意義を持ちながら教

育研究を展開していくことによって、大学全体として社会の多様な要請等にこたえていくことが可能になる」としている(第1章3(1)①(ア)(b)下線は筆者)。

大学に対する要請が多様な社会の中で、各大学の個性が、その大学独自の存立意義を持ちながら発揮されるとともに、その社会的役割が学内外へ明らかに示される一こうした文脈の中で大学の個性は、当該大学が高等教育全体のシステムの中で社会に対して果たす役割と責任の方向を内外に指し示す自己主張の現れであると解することができる。それらの主張が当該大学の行動・戦略の方向性を示しうる一貫性を持って、組織の存在意義をも主張するとき、各大学の個性は先に述べたC Iと同様に、社会における大学のポジショニングの方向を示し、経営革新のガイドラインとしての役割を持つものとなる。

このような文脈で大学の個性を考える時、学生募集の場面において大学が自己主張・アピールする個性はどのような意義を持つのであろうか。いうまでもなく学生募集は、大学が教育を行う学生を集めるための経営行動であることから、学生募集においてアピールされる個性には、どのような学生にどのような教育を行うのかといった、高等教育システムの中での当該大学の教育的役割の方向を指し示す主張が盛り込まれていると解することができる。またそれらの主張が学生募集行動・戦略の方向性を示しうる一貫性を持って組織の存在意義をも主張するとき、それらの主張には、当該大学の教育的役割そのものに関するポジショニングの方向といった、経営革新のガイドラインが示す方向が反映されているものと考えられる。

このような考え方に立ち、本稿では私立女子大学が学生募集でアピールしている個性の特質を分析することによって、これらの大学における個性アピールの際の戦略意図を探ることを試みるとともに、これらの大学がその教育的役割に関する経営戦略の方向をいかに定めるべきかについて示唆を得るものである。筆者はこれまで教育経営におけるマーケティング適用に関す

る一連の研究において、マーケティングを学生募集や寄付募集等に限定された経営行動として捉えるのではなく、教育組織全体の経営戦略の方向性を定めうる機能として位置付ける「戦略的マーケティング」の理論に立つて、マーケティングの大学経営への適用に関する考察を進めてきた。「戦略的マーケティング」の理論を日本で初めて体系化した嶋口充輝は、組織の経営諸機能の中で、市場環境から機会や脅威を見極め組織の方向付けに関係するのはマーケティングのみであり、他の経営諸機能は、このマーケティングによって方向付けられた経営戦略の制約・可能性をつくるものであるとしている⁶⁾。このようにマーケティング研究においては、事業・サービスにおける市場環境への方向付けに留まらず、組織の戦略レベルの方向付けを行うマーケティングを「戦略的マーケティング」と称している。

本稿も同様の枠組みに立ち、学生募集活動のうち個性のアピール、すなわちPRという経営行動の一つに焦点を当てるものの、そこからそれらの行動を規定する方向を示す大学組織全体の経営戦略の方向性を読み取る課題を、マーケティング研究の枠組みとアプローチを用いて実証的に試みるものである。

学生募集やPRに関連する先行研究としては、短期大学が学生募集活動でアピールしている内容を質問紙調査で明らかにしたものや⁷⁾、大学案内のパンフレットにおける表現方法から女子大学のイメージを考察したレポート⁸⁾などが散見される。それらはいずれも学生募集活動の実態そのものを明らかにすることを目的とするものであり、本稿のように大学の個性やC Iといった組織の経営戦略に関わる概念を用いて、学生募集活動の実態から組織経営の戦略意図に迫るといった、戦略的マーケティングの理論枠組みに依拠した研究は見受けられない。

2. 研究の枠組みと対象・方法

体系的な戦略意図を持った個性のアピールと関わる概念は、C Iの定義の中で述べたポジショニングである。ポジショニングとは、市

場環境における戦略主体（組織・事業・製品など）そのものの定義づけを意味する⁹⁶。具体的には、組織自体やその提供する事業・製品の個性や独自性がどこにあるのかを明確にし、有望な消費者、顧客に周知させることによって、彼らの心の中に組織自体やサービス製品を位置付けさせることを指す⁹⁷。したがって、組織が定めている独自のポジショニング、すなわち組織の戦略の方向性は、当該組織が周知・アピールしている個性の主張から推測が可能と思われる。それら個性の主張に一貫性がある場合には、当該組織が体系性のある戦略意図に基づいてそれらをアピールしていることが予想されるが、その主張に一貫性がない場合には、当該組織が体系性のある戦略意図を持ってそれらをアピールしているとは考えにくいであろう。

マーケティング研究の分野では、広告の意味内容を分析することによって、広告製作者が消費者のいかなる欲望をかきたてようとしているのかといった広告制作者の制作意図を明らかにすることが可能であるという考え方に立った、解釈主義に基づく広告研究が進められてきた⁹⁸。この考え方を援用するならば、何らかの戦略的な意図に基づいて制作された広告の制作意図についても、同様に広告の意味内容を分析することで、ある程度推測することが可能になるものと考えられる。

本稿が分析の対象としたのは、全私立女子大学のうち2002年度に共学化を予定している大学を除いた82校であり、それらの同年度における学生募集用の大学案内のパンフレットを分析の素材とした。パンフレットは広告のうち最も典型的なメディアであると言われている。学生募集の媒体は近年多様化しているが、大学案内は受験生と保護者に対し自己をアピールする媒体として最も基本的な資料であり、そこには学生募集に当たって大学がアピールすべき内容が吟味され、凝縮されて記述されていると考えられるからである。

具体的には、大学案内の中の学長挨拶の部分と、各学部紹介に先立って記述されている大学紹介の部分において、大学の個性に関する記述

がなされていると思われる表現、具体的には「本大学（〇〇大学）では……が特色（特徴）」「他大学にはない……」「独自の……」「〇〇大学ならではの」「力を入れている」「〇〇（大学名）スピリット」「ポイント」「ここが違う」などの表現が用いられている記述部分の内容を抜粋し、それらの特質を明らかにするため、意味の類似性に着目して類型化を行った⁹⁹（3節）。

次に、各々の大学でなぜそのような記述がなされているのか、といった記述の戦略意図を探るため、記述のある・なしを目的変数、大学の組織特性に関するカテゴリーを説明変数とした数量化Ⅱ類の分析を行い、各々の大学においてなされた個性の記述内容の意味を、それぞれの大学の組織特性との関連性という文脈から探ることとした（4節）。本研究では、組織が成長・存続を続けるためには、戦略と組織とが適切な相互補強関係を持っていなければならないという考え方に立って戦略と組織とを相互作用的に捉えるといったコンティンジェンシー理論にヒントを得¹⁰⁰、個性の記述と大学の組織特性との間で一定の関連性が見受けられるかという観点から、該当する大学においてそれら個性の記述にいかなる戦略意図があるかを探る手がかりとしたのである。

さらに、学生募集において体系性のある戦略意図を持って自らの個性をアピールしていると思われる大学、すなわち個性に関する複数の記述の内容に一貫性があると思われる大学を数例抽出し、それらの大学における戦略の方向性がいかに規定されているかについて検討を加えることにより、これら私立女子大学の教育的役割に関する経営戦略の方向性をいかに定めるかについて、若干の示唆を得る（5節）。

3. 大学案内における個性に関する記述の特質

表Ⅰは個性に関する記述について、その意味の類似性に着目した分類と学校数である。最も多いのが「教育の特色」（全大学の約7割）であり、次いで「伝統」「建学の精神・教育の理念」（それぞれ全大学の約5割）と続く。

具体的には、「伝統」（表Ⅰ-1）に関しては、

教育機関としての創立以後その年数を重ねていることが個性であるとして記述している大学が全大学の4割を占めており、女子高等教育実践の実績を積んでいる点を大学の強みとしてアピールしている姿勢がうかがえる。また「建学の精神・教育の理念」(表Ⅰ-2)では、「奉仕」や「自立」を内容とした記述を行っている大学が多く、「奉仕」を内容とするいわゆる良妻賢母にも通ずる理念と、これからの社会における女子教育の課題と思われる「自立」の育成という、ともすれば両極に位置しがちな女子教育の理念とがともにアピールされており、女子大学がアピールする教育の理念が一方に定まるものではないことがうかがえる。

「教育の特色」(表Ⅰ-5)では、「多彩な科目・コース」を設け「自由な科目選択」ができるカリキュラム編成や、「情報教育の充実」「資格取得科目の充実」及び「語学教育の充実」とその手段としての「海外研修・留学」といった実学面を重視する記述、また女子大学の特性である小規模性⁽⁴⁾を生かした「少人数教育・ゼミ」に関する記述がそれぞれ多い。

高校生を対象にしたアンケートによれば、女子は男子に比べ、大学に進学する理由として「希望する資格や免許をとるため」といった実学面を重視する傾向にあり、また志望校決定の理由として「希望するカリキュラムがある」点をより重視しているという⁽⁵⁾。私立女子大学が、このような女子高校生の大学選択行動の特性を把握した上で大学案内を作成しているか否かは定かではないが、資格取得や情報教育、語学教育といった実学面での教育を重視するとともに、多彩な科目・コースの中から自由に科目が選択できることによって、学生が希望する教育内容に個々に対応しうる多様性を持ったカリキュラムを用意している点からは、大学側が女子高校生の大学選択行動を意識している様子がうかがえる。「卒業生の就職」(表Ⅱ-7)に関して卒業生が社会の「様々な分野で活躍」していることをアピールしている点も、多様性重視の姿勢の現れであるといえよう。

以上のように、私立女子大学は学生募集にお

いてアピールする個性として、「教育の特色」や「伝統」「建学の精神・教育の理念」を重んじる傾向にあった。また個性に関わるキーワードとしては、実学と多様性重視、少人数教育があげられ、女子高校生の大学選択行動を意識した内容がアピールされていることが推測された。

4. 個性に関する記述と大学の組織特性との関連に見る戦略意図

表Ⅱは、個性に関する記述と大学の組織特性との関連を明らかにするため、数量化Ⅱ類を実施した分析の結果である。分析の過程で多重共線性が見られたことから、関係性の強い説明変数のうち一方を除外して分析を行ったため、最終的には7つのアイテムを採用した⁽⁶⁾。

分析の結果判断的中率が75%より大きい項目を的中率の大きい順にあげると、「学風」「育成する資質・能力」「立地」「建学の精神・教育理念」「教育・研究分野の特色」であり、その他については組織特性との顕著な関係は見られなかった。多くの大学で記述があった「教育の特色」については、組織特性に関わらず記述がなされていたことになる。また「伝統」についても創立年との関係は見られなかったが、その理由としては、短大や専門学校から大学へ転換し創立年そのものは比較的新しい場合でも、短大等からの女子教育の伝統を引き継いでいる点を強調している大学が少なくないことがあげられる。

「学風」(表Ⅱ-1)に関しては、該当するサンプル数が少ないものの組織特性のうち「入学定員」の影響力が大きく、記述があるのは入学定員が少ない大学であり、定員が多い大学には記述がないという傾向が見られた。小規模であるほど独自の学風を築きやすいことから、その旨を個性としてアピールしている意図がうかがえる。

「教育・研究分野の特色」(表Ⅱ-5)については「創立年」「入学定員」の順に影響力が大きく、記述があるのは1990年以降に創立された大学や入学定員が多い大学であった。表Ⅰ-6によれば「教育・研究分野の特色」としては、学問分野の連携・並列といった形での学際的な内

表Ⅰ 大学案内における個性に関する記述の分類

(複数記述があるため※の数字は相互に一致しない。以下各項目とも同じ)

1 伝統 42校※

分類	学校数※	記述例	分類	学校数	記述例
創設からの年数	36	・創設から○年	地方発の機関	3	・○○地方発の女子高等教育機関 ・○○地方発の家政学部を持つ4年制大学 ・○○県発の唯一の女子大
伝統ある団体が母体	7	・○年創設の伝統			
伝統の継承	3	・○世紀に設立した○○修道会が設立母体 ・創立者の意志を伝統的に受け継ぐ ・女子教育の伝統を受け継ぐ			

2 建学の精神・教育理念 42校

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
奉仕	10	・感謝と奉仕, 他者への愛 ・奉仕の心 ・他者のために	実学重視	3	・全人教育と実学, 実地有用, 知性・特性・技術 ・人と地域・社会の支え合い, 地球市民の一員 ・真実心, 真善美 ・Active & Elegant, 柔しく剛く ・至誠と愛, 愛の精神 ・国際主義, 自由と平等, 謙虚な心, 最高水準の教育
自立	7	・自発創生, 共同奉仕 ・自主自立, 自立と共生, 自立処衆, 自治の精神	社会相互扶助	3	
人間教育	5	・自立した女性育てる ・人間性教育, 心を育て人を育てる	真実の尊重 優しさと強さ	2	
宗教に立脚した教育	4	・一人一人かけがえのない存在として	愛の精神 その他	2	
		・キリスト教的全人教育, キリスト教主義, 仏教精神		4	

3 学風 3校

(記述例) 進取の気性, 自由で開かれた校風, 美と真理を創造するのびやかな学風

4 育成する資質・能力 13校

(1) 資質

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
リーダーシップ	3		その他	5	・責任感, 倫理観, 豊かな人間性, 愛と真理の精神, 自分らしく生きる
自立心	2				
知性と感性	2				

(2)能力

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
情報化対応	3		その他	4	・コミュニケーション能力, ライフプラン発見する力, 経済感覚, 価値を見いだす能力
国際化対応	3				
課題探求	2				
専門的職業能力	2				

5 教育の特色 60校

(1)カリキュラム

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
多彩な科目・コース	21	・オープンカレッジの単位認定, 文化・教養講座, 総合教育科目, 特別学期の開講	特色ある必修科目	9	・キリスト教関連科目, 生活園芸, 平和研究, 人間論, 建学の精神と自己探求, 問題発見能力育成科目 ・基礎学力養成講座, 入学前学習
自由な科目選択 単位互換	16	・地域の異なる女子大学との国内留学制度 ・テーマごとの総合学習, 教養・専門教育の統合	導入教育の実施	5	
基礎・応用体系化	5				
カリキュラム統合化	2				

(2)教育内容

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
情眼教育の充実 語学教育の充実 資格取得科目充実	25 17 22	・エクステンションセンターでの開講, 総合的学習の時間に力点を置いた教職科目	キリスト教教育 ボランティアの重視 その他	7 4 5	・科目の開講, 単位認定 ・日本文化, 文化・歴史・人間環境, 自然, 芸術, 女性学に関する教育の重視
専門性の追求 リベラルアーツ	10 7				

(3)教育方法

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
海外研修・留学 少人数教育・ゼミ 体験的学習	27 25 9	・実験・学習, インターシップ, 学寮研修	個別指導体制 その他	7 4	・クラス制, アドバイザー制 ・自習システム, 授業評価, 他大学との交流, 科目ごとに最適な学習スタイル

6 教育・研究分野の特色 5校

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
コアに特色	2	・哲学的基盤を持った家政学 ・人間と暮らしが関心の中心	学間分野の連携・融合	2	・社会科学、情報科学、女性学の融合 ・看護と福祉の連携 ・比較文化と女性学の重視
			学間分野の並列	1	

7 卒業生の就職 22校

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
様々な分野で活躍	15	・卒業生インタビューの掲載、著名な卒業生の名簿掲載	職業能力社会で生かす トップレベルの実績強調	5	・社長出身大学ランキングの掲載、オリンピックでの実績
就職状況良好	5	・「就職に強い○○(学校名)」で有名		2	

8 大学の姿勢 11校

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
大学改革を進める 心地よい環境の提供	6	・人と触れあう環境、自分らしく いられる環境	学生第一	2	・学生の意見を大学づくりに反映、学生第一 ・学生に付加価値付ける
	2		その他	1	

9 運営上の特色 20校

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
社会に開かれた 取組 奨学金、研究奨励金	7	・地域文化センター、ウイメンズセンター、文学賞の創設	学内組織相互の連携 総合学園、関連法人があることのメリット その他	2	・全ての学部・学科が関連 ・病院がセンター制の横並び組織 ・法人内の教育機関との交流 ・施設内の老人ホーム、保育園における実習
	4			2	
卒業生サービス、 同窓会 教員の充実	4	・進路支援センター、生涯学習センター		2	・UIによりスローガン、シンボルマーク作成 ・日本一の留学生受け入れ
特色ある研究所	3	・教授陣豊富、学問にとわれない任用			
	3	・文化政策研究センター、文化・服装学研究所 ・女性歴史研究所、幼児教育センター ・吉備地方文化研究所			

10 環境整備 18校

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
施設設備の充実	13	・図書館、講堂、ミュージアム、チャペル	情報ネットワーク 整備 全寮制	5	
快適なキャンパス	8			1	

11 立地のメリット 9校

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
首都圏 横浜 京都	2	・交通の便の良さ	神戸	1	・自由で開放的な雰囲気ですぶこと で好奇心と積極性養われる
	1				
	3	・他大学との交流、日本の美術芸術学べる ・キリスト教基盤とした教育は仏教ゆかりの地で東西文化と出会うきっかけとなる、国際文化都市	岡山 長崎	1 1	・女子教育発祥の地

12 大学の位置の定義づけ 12校

分類	学校数	記述例	分類	学校数	記述例
総合大学	4	・女子総合大学、理学部のある総合大学 ・文系総合大学、看護学部持つ総合大学 ・女子大初の特徴ある学部、学科 ・日本初女子体育大学、日本初家政学博士課程	その他 ・世界有数 ・○○分野では唯一女子のみ受入 ・大学の特性と強み ・教育目標捉え直しによる差別化	4	・栄養学の分野では世界有数の単科大学 ・女子のみに門戸開放した唯一の医学教育機関 ・「女子・美術・大学」の強み ・体育大学はプロフェッショナルな人たちの大学ばかりではない
女子大初	4				
日本初	2				

容を特色とする点が主であることから、新しく設置された大学では既に設置されている他大学との違いを出すため学問分野間の連携・並列といった学際的な教育・研究を特色とし、個性としてアピールしている意図がうかがえる。また入学定員が多い場合には、教員が多数勤務し、多様な分野間の連携・並列といった形での学際的な教育・研究が可能であることから、その点を個性としてアピールしている意図が推測される。

「育成する資質・能力」(表Ⅱ-2)については「接続」「創立年」の順に影響力が大きく、記述があるのは大学院のない大学や創立年の新しい大学、特に1990年以降に設置された大学であり、大学院のある大学や創立年の古い大学には記述がないという傾向が見られた。また「建学の精神・教育理念」(表Ⅱ-4)については、「接続」「地域」の順に影響力が大きく、具体的には記述があるのは大学院のある大学や、東京・関東・近畿の3地域を除く地域に所在する大学であり、大学院のない大学や、東京・関東・近畿のいわゆる都市圏に所在する大学には記述が見られない傾向にあった。

このように、いかに学生を育成するかといった学生に対する教育方針のアピールの仕方に関しては、精神や理念を掲げる傾向と、表Ⅰ-4で整理したように情報化対応・国際化対応、リーダーシップの育成といった実社会で活躍する資質・能力の育成についてを具体的に記述する傾向とにおよそ二分されている様子が見受けられる。すなわち、「育成する資質・能力」と「建学の精神・教育理念」の記述の双方に対する影響が最も大きいアイテムである「接続」に着目しておよその傾向を大別すると、大学院のある大学では教育の方針として精神や理念を掲げているのに対し、大学院のない大学では、その教育方針として、実社会で活躍する資質・能力の育成についてを具体的に記述する傾向が見られるのである。

学生に対する教育方針のアピールの仕方が二つの傾向に分かれた理由としては、大学院のあるいわゆる研究志向の大学においては、大学が

取り組むべき高度な研究と教育の相互の方向性を取り結ぶものとして、建学の精神や教育の「理念」といった、組織全体の方向性を規定する組織使命と関連するより高い次元の指針が必要とされてきたことが予想されることから⁴⁴⁾、学生募集において大学としての個性を示す際にも、これらをまずアピールしようという意図が働いていることが推測される。一方大学院のない大学にあっては、より高度なレベルの教育へ接続する教育というよりは、社会で活躍する資質・能力の育成といった教育面に力を入れているであろうから、その旨を具体的にアピールしているものと思われる。創立年の新しい大学においても、学生獲得の実績を積み意図から社会で活躍する資質・能力の育成に力を入れている旨をアピールしていることが予想される。

また、東京・関東・近畿に所在する大学で「建学の精神・教育理念」の記述が見られない理由としては、これらの地域においては女子大学の数そのものが多いことから⁴⁵⁾、学生の獲得のために社会変化への対応やこれまでの大学にはない新しさを打ち出す必要を感じて、創立以来の建学の精神をあえて記述しないという意図が働いていることが、往々にして予想される。

「立地」(表Ⅱ-3)については、「創立年」の影響力が大きく、記述があるのは1975から1990年に創立された大学であり、これ以外の期間に創立された大学には記述がないという傾向が見られた。推測の域を出ないが、伝統を誇れるわけでもなく新しいタイプの学部等を設置するなどの特色を出しやすい新設大学でもないといった、中間的な位置にある大学では、自らの大学の個性をどこに求めるのかといった意味でのポジションを定めることが比較的難しいことから、立地のメリットといった外在的な要因を個性の一つにあげているように思われる。

5. 教育的役割に関する戦略方向規定のための 方途

学生募集において体系性のある戦略意図を持って自らの個性をアピールしている大学では、その戦略の方向をいかに規定しているのだろうか

表Ⅱ 個性に関する記述と大学の組織特性との関連 (数量化Ⅱ類の結果)

表Ⅱ-1 学風に関する記述と組織特性の関連

アイテム	カテゴリ	学校数	カテゴリスコア	レンジ	
入学定員	～400	25	0.3345	0.6324	1位
	～800	33	-0.1632		
	801～	10	-0.2979		
創立年	～59	24	0.1629	0.4481	2位
	60～	28	-0.0558		
	75～	7	0.0315		
	90～	9	-0.2852		
地域	東京関東	30	0.1483	0.2807	3位
	近畿	17	-0.1325		
	その他	21	-0.1046		

		実際の調査結果		
		記述有	記述無	計
判別結果	記述有	2	1	3
	記述無	0	65	65
	計	2	66	68

判別率的中率 98.5%

表Ⅱ-2 育成する資質・能力に関する記述と組織特性の関連

アイテム	カテゴリ	学校数	カテゴリスコア	レンジ	
接続	大学院有	43	-0.1946	0.5292	1位
	大学院無	25	0.3347		
創立年	～59	24	-0.2482	0.4992	2位
	60～	28	0.1253		
	75～	7	0.0271		
	90～	9	0.2510		
志願者増減	減程度	22	-0.2077	0.3110	3位
	同程度	23	0.0954		
	増	23	0.1033		

		実際の調査結果		
		記述有	記述無	計
判別結果	記述有	10	9	19
	記述無	2	47	49
	計	12	56	68

判別率的中率 83.8%

表Ⅱ-3 立地に関する記述と組織特性の関連

アイテム	カテゴリ	学校数	カテゴリスコア	レンジ	
創立年	～59	24	-0.0919	0.5944	1位
	60～	28	-0.0094		
	75～	7	0.4486		
	90～	9	-0.1059		
接続	大学院有	43	0.2042	0.5554	2位
	大学院無	25	-0.3512		
入学定員	～400	25	0.2689	0.4773	3位
	～800	33	-0.2084		
	801～	10	0.0154		

		実際の調査結果		
		記述有	記述無	計
判別結果	記述有	7	13	20
	記述無	2	46	48
	計	9	59	68

判別率的中率 77.9%

表Ⅱ-4 建学の精神・教育理念に関する記述と組織特性の関連

アイテム	カテゴリ	学校数	カテゴリスコア	レンジ	
接続	大学院有	43	0.2226	0.6054	1位
	大学院無	25	-0.3828		
地域	東京関東	30	-0.2162	0.5649	2位
	近畿	17	-0.2125		
	その他	21	0.3524		
入学定員	～400	25	0.2188	0.4398	3位
	～800	33	-0.2210		
	801～	10	0.1821		

		実際の調査結果		
		記述有	記述無	計
判別結果	記述有	27	8	35
	記述無	8	25	33
	計	35	33	68

判別率的中率 76.5%

表Ⅱ-5 教育・研究分野の特色に関する記述と組織特性の関連

アイテム	カテゴリ	学校数	カテゴリスコア	レンジ	
創立年	～59	24	-0.1381	1.0731	1位
	60～	28	0.0041		
	75～	7	-0.4036		
	90～	9	0.6695		
入学定員	～400	25	0.0472	0.4412	2位
	～800	33	-0.0752		
	801～	10	0.3660		
地域	東京関東	30	0.1617	0.4039	3位
	近畿	17	-0.2422		
	その他	21	0.0349		

		実際の調査結果		
		記述有	記述無	計
判別結果	記述有	3	15	18
	記述無	1	49	50
	計	4	64	68

判別率的中率 76.5%

か。先に「教育の特色」については組織特性に関わらず記述が見られ、その特色を表すキーワードでは実学重視と多様性があげられる旨を指摘した。一方教育方針のアピールの仕方について特徴的な傾向を示していたのが大学院のある大学である。大学院がある場合には、その組織特性を考えれば、大学院教育に接続しうるレベルの高度な学部教育を行うことを意図した高度な専門性の育成を、確固とした教育の理念の基に教育の特色としてアピールすることが可能であろう。しかしこのような大学においても、他の多くの大学で見られるような実学重視や多様性を教育の特色としてアピールしている例が多く見られ、建学の精神・教育の理念との間の体系性に齟齬は生じていないのかという点が疑問に残る。特に新たな学部や学科を設置して多様性や実学重視といった特色を持つ教育を行う際には、学部・学科設置の考え方と建学の精神・教育の理念との間にどのような整合性を持たせているのであろうか。

このような問題意識に立ち、以下では紙数の都合から、教育方針のアピールの仕方と「教育の特色」といった、女子大学の教育的役割に直接関わる記述に着目し、それらの記述の内容に一貫性があると思われる大学、具体的にはそれらの内容の意味が整合的であると解釈できる大学を数例抽出し、これらの大学がどのような論理でそれらの記述の内容の整合性を確保しているのかについて検討を加える。以下の3大学は、いずれも90年代後半以降に特色ある学科を新たに設置した大学院を持つ大学であり、その記述において特徴的な傾向を示した例である。

(1) 教育方針を具現化する論理の道筋が明確なA大学（1987年創設，人文学部及び人文科学研究科（修士課程）を設置）

①建学の精神・教育の理念と教育の特色：女子農芸専門学校を発祥とし、キリスト教主義に基いた、「聖書」（キリスト教）、「国際」（平和の探求）、「園芸」（自然への慈しみ）を創設以来教育の3本柱とする。現在は「生活園芸」「平和研究入門」を必修科目とし、語学教育とフィールドスタディを重視する。1997年設置の国際社会文

化学科では開発援助を学ぶため途上地域に滞在しての長期実習を、2001年設置の人間環境学科では園芸・農作業・環境保護の実習を行う。

②個性に関する記述の特徴：「国際」「環境」といった今日的課題に即した学科の設置例は他大学にも見られるが、本学ではキリスト教主義→平和の探求→国際理解→語学教育、開発援助の実習、又はキリスト教主義→自然への慈しみ→環境理解→園芸・農作業・環境保護実習といったように、キリスト教主義の教育理念を、必修科目を基礎とした実学重視を特徴とする特色ある学科の教育に具現化した論理の道筋が読み手に理解できる記述となっている。

(2) 教育方針を現代社会の文脈で捉えなおしたB大学（1950年創設，文学部及び人文科学研究科（修士・博士課程）を設置）

①建学の精神・教育の理念と教育の特色：キリスト教的人間教育を建学の精神とし「広い人類愛の立場から人々の幸福に貢献できる女性を育てる」ことを教育目標とする。2001年設置の「地球市民学科」では実習と語学・情報教育を重視する。

②個性に関する記述の特徴：キリスト教主義の理念から国際理解のための語学教育へ具現化する例は、A大学等の他大学においても見られるが、B大学では、建学以来の教育目標を「人類と地球の共生を考え、国境・人種・民族を超えた多くの人たちと協調して働く人材を養成することと解釈し直し、その考え方を象徴する今日的キーワードとして、開発援助に携わるNGO等が多用している「地球市民」を学科の名称に付している。この学科は大学案内の冒頭で紹介され、当該学科を設置していることそのものを大学の個性としてアピールしている。また国境などを越えた人々と協調して働くためには「使える英語」「使える情報」「使える知識」が必須であることから、実習と語学・情報教育といった実学重視の教育の必要性を説いている。

(3) 競合大学との差別化の観点から導出した新たな教育目標が教育方針と合致しているC大学（1965年創立，体育学部及び健康スポーツ科学研究科（修士課程）を設置）

①建学の精神・教育の理念と教育の特色：「剛健と優美の両面を持つ体育を理想とした生活全体を通しての人間教育」を理念とする。1998年に体育学科を運動科学科とスポーツ健康学科に改組し、運動・スポーツと健康に貢献できる指導者育成をめざす。

②個性に関する記述の特徴：近隣に女子の体育大学であるD大学があり、C大学と競合している。D大学では大学案内にオリンピック出場学生数を記述し、トップアスリートを多数輩出していることをアピールしている。一方C大学では「健康のための生涯スポーツ」の必要性を重視し、スポーツと健康といった分野横断的な学際的領域による、多様性を特色とした学科を設置して、生涯スポーツ指導者育成を教育の目標に加えている。また「運動が得意＝体育大学じゃなく／運動が好き＝体育大学だと思う」といった、D大学との差異が明確に現れる表現を用いて、生涯スポーツの指導者の資質として重要なのは運動技能ではないことを説き、運動技能は乏しいが運動が好きであるといった、D大学に比べてより幅広い学生層を募集のターゲットにしている。「生涯スポーツ」における「生涯にわたっての」という考え方は、C大学の教育理念の中の「生活全体を通じての」という思想に合致したものとなっている。

以上のように、A大学では、建学の精神・教育の理念との間にどのような関係があるのかという観点から、なぜ本学がこのような特色を持つ教育を行っているのかといった教育方針を教育の特色に具現化する論理の道筋を、その特色を示す3つのキーワードを仲立ちとして具体的に示している。またB大学はA大学と同様にキリスト教主義教育から国際理解の教育へと具現化させているが、そこでは建学の精神・教育の理念との関係を説明するというよりは、むしろそれらを現代社会の文脈の中で解釈し直すとともに、その考え方を象徴的に表現するキーワードを学科の名称に用いている。一方C大学では競合大学との差異を明確にする観点から建学の精神・教育の理念を解釈することにより新たな教育目標を導出し、それらを競合大学との対比

が出る特徴的な表現でアピールしている。

教育機関におけるマーケティングに関する体系的な著作を表したコトラー（Kotler, P）は、ほとんどの学校が成熟段階から衰退段階に進む理由は、これらの学校が変化する環境に適応できないからであるとする一方、学校がその本来の使命を明確にしていない場合には、中間的な目標を設置して提供するサービスに混乱が起これるとしている¹⁰⁰。新たな学生層を獲得するために特色ある学科を設置することは、大学が新たな市場環境へ適応するための戦略的行動であると見ることができ、また新たな学科の設置の際には、建学の精神・教育の理念が表す組織使命の下に、新たな学科の教育目標が、ここでいう中間的な目標として加えられることになる。そこでの教育に混乱が起これないようにするためには、建学の精神や教育理念と新たに加わった学科の教育目標との関わりを明確にし、一貫したものとする必要があることが、コトラーの指摘から示唆される。

組織使命の一貫性を保ちながらいかに戦略的に環境適応を図るかといった、組織使命と戦略的な環境適応との調和の問題は、大学の個性を確立する際の、大学経営上の課題の一つと考えていだろう。早稲田大学元総長で国土館理事長の西原春夫は、国土館大学での職員研修の場で、私立大学における建学の精神は変わってはいけませんが、その発現形態は変わりうるし変わらなければならないと述べている。そのための方法として西原は、建学の精神を集積した思想を「理解変え」することが重要である旨を指摘しているが、その具体的な手法については明確に述べられていない¹⁰¹。

先の3大学の事例では、西原の言う「理解変え」の3つの手法が示されている。これら3大学では、建学の精神・教育の理念といった大学の組織使命と関わる教育方針について、①具現化の道筋の論理的説明、②現代社会の文脈における再解釈 ③差別化を意図した解釈 といった手法を用いることによって、大学の使命との整合性を確保しながら、新たに設置した学科の教育目標を導出しているのである。このような

手法で戦略の方向性を規定することにより、組織使命と環境適応とを調和させ、戦略の体系性を確保することが可能になるものと思われる。

さらにこれらの手法は、戦略の体系性を規定するための方途となるのみならず、学生募集に当たった効果をもたらすことにもつながるものと期待される。石井淳蔵は、消費者理解のためには解釈主義のアプローチが有意義であることを説く中で、「解釈学的循環」—すなわち一つ一つの細かい事実についての解釈と、それら事実を取りまとめた全体的・統一的な解釈とは、互いに行ったり来たりする相互反映的なプロセスとなること、またその際に一つ一つの事実が全体として矛盾なく解釈されることによって、解釈された知識が正当化されることを指摘している¹⁰⁸。

この石井の指摘を前述の事例に照らせば、建学の精神・教育理念、教育の特色などの大学の個性を示す一つ一つの記述の内容が、それらを取りまとめた全体的・統一的な解釈と矛盾なく解釈されることによって、大学案内を読んだ志願者が獲得する大学の個性に関する知識は、より正当化されたものとなるはずである。例えば環境変化への適応を意図して多くの大学で実施しているような、「国際」「環境」といった今日的な課題や学際的な課題をテーマとした教育であっても、それらの特色が建学の精神・教育理念の示す方向と矛盾なく解釈されることによって、伝統ある教育実績に基づいた充実した教育内容が提供されている印象を、読み手である受験生と保護者に与えるであろう。個性の記述のそれぞれが整合性を持って解釈されることにより、当該大学の経営に対する一貫した姿勢を印象付け、ひいては当該大学の経営に対する信頼感を読み手に与えることができるものと期待される。

6. 結語

筆者がこれまで行ってきた大学経営におけるマーケティング適用に関する研究成果との関連で、本稿の分析結果に残された課題を考察し、結びとする。本稿では大学の教育的役割に関す

る戦略の方向を規定する3つの手法を示したが、それらの手法を大学経営の場面に実際に応用するに当たっては、建学の精神・教育理念について①いかなる方向に具現化するか、②現代社会の文脈をどのように押さえるか、③どこに差別化がありうるか、といった課題が残されている。「戦略的マーケティング」の理論に立った筆者のこれまでの研究の中には、経営戦略の諸要素の方向性が体系的なものとなっている時に戦略の成果が現れたとする事例が確認されている。例えば教育の理念と、募集したい学生像やそのような学生を集めるための入試のシステムの三者が、互いに関連付けられて設計されている大学においては、学習へのモチベーションの高い学生が入学する傾向が確認されている¹⁰⁹。本稿で示した戦略の方向を規定する手法や、大学の個性に関わる諸要素と、経営戦略を構成する諸々の要素との関係性を、市場環境との関わりの中で明らかにし、それら経営戦略上の諸要素をいかに位置付けて、経営戦略の成果を得るかといった点は、今後の研究上の課題となろう。

また、今回は共学大学との比較や国公立女子大学との比較を行わなかったため、本稿で明らかにした個性の特質が、私立女子大学に固有のものなのか、あるいは国公立女子大学や共学大学においても共通して見られる傾向なのかについては明らかになっていない。今後はこれらの大学との比較を行って、私立女子大学独自の個性の特質を明らかにしたい。

さらに本稿のように個性の記述からその戦略の意図を探ることによって得られた知見では、各大学の戦略意図の推測の域を出ず、ましてや様々な戦略意図を持つ大学を総じて数量的に分析する方法では、各々の大学がどのような戦略意図をなぜ有していたかについてが明らかにならない。今後はいくつかのケーススタディを重ねて、戦略により改革が行われる以前との比較も行いながら、各大学の戦略意図を詳しく描き出すこととしたい¹¹⁰。

なお今回は学生から選好される記述がいかなるものかの分析にまでは至っておらず、そもそも受験生は大学の個性よりも学部の個性を優先

して大学の選択を行っているということも考えられる。また事例にあげた3大学では、いずれも個性のアピールに当たってキーワードなどのシンボリックな表現を用いていた。受験生の大学選択行動の分析結果と照らした個性の記述の効果を、個性の表現方法を含めて分析することは、今後の課題である。

注

- (1) このような考え方に立ったU I の概念と実践事例については日経広告研究所編『大学のイメージとU I』日本経済新聞社、1994年に詳しい。
- (2) 西原達也『消費者の価値意識とマーケティング・コミュニケーション』日本評論社、1994年、83-84頁参照。
- (3) 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新興社、1984年、16-17頁。
- (4) 田部井潤「学生移住型地域における私立短期大学のマーケティング活動の分析(2)」『国際経済論集第4巻第2号』1997年、203-231頁。
- (5) 井上靖子他「女子大イメージの虚と実—パンフレットは何を語るのか」(大阪女子大学人間関係学科)『人間関係論集』13巻、1996年、147-189頁。
- (6) 嶋口充輝『マーケティング・パラダイム』有斐閣、2000年、15-16頁。
- (7) 高橋秀雄『サービス業の戦略的マーケティング』中央経済社、1998年、25頁。
- (8) 解釈主義に基づいた広告研究の意義については、牧野圭子「広告研究における解釈学的分析の意義と今後の課題」『広告科学第33集』1996年、135-141頁に詳しい。また石井淳蔵は、マーケティングの扱う世界が実証主義が想定する世界と程遠いところにあるとし、他の研究分野に比べてマーケティング研究は、実証主義の批判にたった解釈主義のアプローチを最も受容する余地のある研究分野であると指摘する。(石井淳蔵『マーケティングの神話』日本経済新聞社、1993年、295-298頁。)
- (9) 注(5)前掲論文では、写真やコピーの扱い、頁配分、キーワードの出現率などをもとに、パンフレットが示す私立女子大学のイメージを考察

- しているが、本稿はこのレポートとは異なり大学のイメージの解明を分析の目的としていないことから、記述の内容面にのみ着目し、このレポートが分析の対象としているような具体的な表現方法については分析の対象に加えていない。
- (10) このようなアプローチに立ち、例えばマイルズ=スノーは、戦略タイプとそこに適合的な組織の組み合わせとを識別している (Miles, R. E., and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978)
 - (11) 本稿が分析の対象とした私立女子大学では入学定員400人以下の学校が約45%と半数近くを占める一方、1000人以上の大学は約7%に過ぎなかった。
 - (12) 「マーケットとしての「女子」—進路選択行動は男子とどう違う」『カレッジマネジメント』81、1996年11月、6-8頁。
 - (13) 具体的には設置地域(東京関東、近畿、その他)、創立年、入学定員、学部タイプ(学際的学部あり、学際的学部なし)、接続(大学院あり、大学院なし)、宗教(宗教的背景あり、宗教的背景なし)、志願者増減の7アイテムである。
 - (14) 例えば大学院の設置に当たっては、設置認可申請書類の中で、教育研究の柱となる領域のつながりといった既設の学部との関係に関する記述が求められる(『大学設置申請書類作成手引き』文教協会、1999年、16頁)。何故当該大学に申請した大学院を設置するのかについて整合性のとれた説得力のある説明を行うために、各大学においては大学・学部の理念の次元に帰って組織全体の枠組みを検討する課業に取り組んだことが予想される。
 - (15) 本稿が分析対象とした私立女子大学のうち、東京・関東地域に位置する大学が全体の約45%、近畿地域に位置する大学は22%であった。
 - (16) Philip. Kotler and Karen. F. A. Fox., *Strategic Marketing for Educational Institutions.*, Prentice-Hall, 1985, p. 119.
 - (17) 西原春夫『人を生かし国を活かす』成文堂、2000年、61-68頁。
 - (18) 石井注(8)前掲書、61, 81, 289-290頁。
 - (19) 拙稿「大学経営における戦略的マーケティング

グー学部新設を事例として」『大学研究第16号』
筑波大学大学研究センター，1997年，175-189
頁。

(20) どのように，なぜといった問題はケーススタ
ディ，歴史，実験による方法が望ましいとの指
摘がある。Robert, Yin., Case Study Research,
Sage Publications, 1944 (ロバートイン『ケース
スタディの方法』近藤公彦訳，千倉書房，1996
年，175-189頁。)

The Study Based on a Marketing Approach Related to Characteristics and Strategic Intentions of Originality for Private Universities: Focus on Enrollment Management in Women's Universities

Takako SANO

The purpose of this study is to clarify strategic intentions in enrollment management; by explaining the characteristics of originality in college catalogs published by private women's universities.

Results are as follows.

(1) Some private women's universities think a great deal of the features of education, tradition, university motto and the ideas of what their particular university ought to be.

Regardless of the organizational character, these universities promote their features of education.

Specifically, many of them emphasize actual learning, variety in curriculum, and education within small groups.

(2) As for the method in promoting educational policies, they seem to be divided into two types.

Universities with graduate schools market their respective university motto and the ideas of what that respective university ought to be.

Meanwhile, universities without graduate schools market their ability to provide education that fosters and develops individuals and prepares them as useful members of society.

As for academic traditions, the features of education, research fields and location, these are seen again as all being related to organizational characteristics.

(3) Some universities were found to market originality based on a strategic systematic intention.

Three techniques to systematize strategic intention were suggested in these cases.

It is expected that the knowledge of the reader related to originality significantly justified a systematic approach.

It is considered a future subject in marketing research whether to use such techniques.