Ⅲ　自由研究

アメリカ学校経営におけるマーケティング論の展開

－１９８０年代を中心として－

千葉県教育庁　佐　野　享　子

１．本研究の目的と意義

本論文は、アメリカにおける学校経営へのマーケティング適用論に着目し、それら諸論の展開過程とそれらの構造的特質を探ることにより、学校経営へのマーケティング適用の可能性を明らかにする手がかりを得ることをねらいとしている。筆者はすでに組織の経営理論として発展してきたマーケティング論の研究成果が学校経営研究にどのような示唆を与え得るかに着目し、考察を加えた[1]。本論文は学校経営におけるマーケティング適用の意義と課題を明らかにする研究の一環として、それに続くものである。

まずアメリカにおける学校経営へのマーケティング適用論に着目した意義を述べることで、本論文の意義を説明したい。

第一に、筆者は経営学分野におけるマーケティング一般理論との比較における学校組織へのマーケテイング適用上の特性を描き出すことに研究上の関心を抱いているが、そのためにはマーケティング論が生成し発展したアメリカにおいて、マーケティング概念がどのようにその枠組を違えて学校経営へ適用されるべきとされてきたかに着目することが望ましいと考えたからである。

学校経営にマーケティングを適用すべきとする論はアメリカだけに見られるものではない[2]。しかし経営学分野においては、マーケティングのコンセプトはそもそもアメリカ産業体制に由来していることから、当該理論が「ｘ国におけるマーケティングだけに適用可能なのか、それともあらゆる国のマーケティングに妥当なのか」を問わなければならないとする指摘が見られる[3]。このように経営学分野におけるマーケティング理論がアメリカ社会の文化を反映し、その文脈的制限をある程度受けていることから、その理論が学校経営へ適用される際の枠組変容の意味を解釈することによって学校経営におけるマーケティング適用の条件や可能性を明らかにする手がかりを掴むためには、同じくアメリカ学校経営における諸論を取り上げることが望ましいと考えたのである。

第二には、日本においても特に都市部の高等学校では、生徒数減少による学校間競争が激しくなる中、魅力ある学校づくりをいかに行うかが緊急の課題であり、マーケティング概念の意味とその適用のあり方に関する正しい理解が、その解決の糸口を探るに当たって重要になると考えた

からである。

今日学校のＰＲ活動や、ＵＩ（ユニバーシティアイデンティティ）ならぬＳＩ（スクールアイデンティティ）戦略に注目しているのは私立学校に限らない。新聞報道によれば本年春の高校入試前に東京都教育委員会では各校ごとに予算を割り当ててＰＲ作戦を開始したり、また同じく都立高校の中には地域の中学生や保護者等へのアンケート調査を行って新たなコース編成を行い、結果として応募者増や中退者減少が見られた学校もあったという（平成６年３月３日、読売新聞)。しかし日本の公立学校におけるこのような取り組みは緒についたばかりであり、いかにそれらを学校経営全体の中で効果的に位置付けていくかといった点は今後の検討課題である。マーケティング理論は単なるＰＲ活動やニーズ調査に留まらず、それらを含めた組織の経営行動を統合的に把握することを意図しており[4]、その検討に当たって有効な枠組を提供することが期待される。

しかしながら学校経営におけるマーケティング適用の在り方に関する諸論を体系的に整理してその概念と枠組を理論的に検討した研究は、管見の限りでは内外ともに見受けられない。

さて学校経営へのマーケティング適用の条件や可能性を明らかにするためには、それぞれがどのような学校改革の実現を想定してマーケティング適用が有効であるとしていたかを分析することがまず必要と考える。アメリカの初等中等教育における学校経営へのマーケティング適用が本格的に論じられ始めたのは、今日の学校改革論が盛んになった1980年前後からである。そこで本論文では80年代を中心に、まず学校経営へのマーケティング適用論の展開過程の時期を区分し、どのような改革をめざしてそれらの適用が考えられていたかを整理する。次いでそれぞれの意義を考察することによって、学校経営へのマーケティング適用の在り方に関する示唆を得たい。

２．マーケティング適用論の展開過程

経営学分野においてはP. Kotler が S. Levyとの共著で企業以外の組織へもマーケティング概念を拡張すべきであると初めて主張したのが1969年の１月であり[5]、教育機関におけるマーケティングへの着目もそれ以降から見られ始めた。例えば同じ1969年には、学生確保に苦慮する小規模な大学ではマーケティングを行うべきとする論や[6]、公立の初等中等教育学校が企業から学ぶべき技術の一つにマーケティングをあげ、消費者のニーズ調査に基づく製品開発が学校においても行われるべきとする論が見られる[7]。

初等中等教育に関するマーケティングの適用が本格的に論じられ始めたのは、1972年に設立された全国教育研究所（The National Institute of Education）が行う研究開発成果の全米への普及のためにマーケティングが有効であるとされたレポートがP. Kotlerをメンバーに含む研究グループから提出されてからである[8]。その影響を受けて1970年代は地方の教育研究所においてもイノベーションの普及のためにマーケティングの在り方が研究されるようになった[9]。

一方学校経営との関わりでその適用が論じられはじめたのは先に述べたように1980年前後からである。1975年にP. Kotlerが非営利組織におけるマーケティング論の体系化をめざした著作を発表したことが[10]、その契機になっていたと思われる。

初等中等教育を対象とした学校経営へのマーケティング適用論の展開過程は大きく4つの時期に区分することができると筆者は考える。

第一には1980年以前のマーケティング論が萌芽した時期、第二には1982～85年頃のマーケティングによる学校改革の提唱が見られた時期、第三には1985～1990年頃の関係団体による適用論普及が試みられた時期、第四には1990年以降の学校改革におけるマーケティング論が広がりを見せた時期である。このうち1990年以降は効果的な学校研究やマグネットスクール、学校選択論等論議が盛んな学校改革論との関連でマーケティングの意義が論じられるとともに[11]、マーケティング実践上の課題が整理されたり[12]、研究者の著作による体系的な啓蒙書が出版されるなど[13]、マーケティング適用がより一般的に論じられはじめ、今日に到っている。

本稿ではこのうち1980年代を中心として取り上げ、1990年以降の動向については別の機会に論じたい。

（1）1980年以前：マーケティング論の萌芽

比較的早い時期から学校経営におけるマーケティング適用に着目していたのは当時大幅に生徒数が減少していたカトリック系の私立学校であった。例えば1979年には「学校の経営者や評議員はマーケティングの適用に着目し、マーケティング努力の目標を定めたり、父母の支援を確保しえるようなマーケティング計画を策定しなければならない」[14]として学校経営へのマーケティングの位置付けに言及する主張や、生徒確保のため外国人にターゲットを定めるなどマーケティングを適用した成功例の紹介[15]等が数点見られる。

一方公立学校に関しては、学校組織のイメージ操作を意図してマーケティングを積極的に行うべきだという論が1979年に見られた。これはポジショニングーすなわち人々が学校に対して抱くイメージがより望ましいものとなるようにすることが重要であるという視点に立ち、公立学校や学校区においても顧客の選好の把握とそれに基づく学校にとって優先順位の高い顧客の見極め、彼らへのスローガンの提示、学校のプログラムやスローガンの価値を理解してもらうための彼らとのコミュニケーション、等を行うべきとするものである[16]。またマグネットスクールに関しては1978年に、親と生徒の自発的な学校選択を促すためにマーケティングが重要であるとし、その手だてとしての学校の立地や生徒選考の在り方についてが論じられている[17]。

このようにこの時期は主として私立学校を中心とし、マーケティングの実践例が紹介されるなどして具体的な適用が推奨された。しかし企業の製品開発に当たるような、顧客の選好把握に基づくプログラムそのものの改善にまで踏み込んで学校改革を行うべきとする論は見られなかった。

（2）1982～1985年頃：マーケティングによる学校改革の提唱

Nation at Risk 前後の全米の州レベルでの学校改革が盛んとなったこの頃は、同時に公立学校の経営にマーケティングを積極的に位置付けるべきとする論文が多く見られた時期である。そこでは1980年以前に見られた学校のイメージ操作や生徒の学校選択そのものを促す手だてのみに留まらず、公立学校の直面する諸課題を解決して学校改革を行うためにマーケティングの機能を発揮すべきとする論議が展開されている。それらはマーケティング適用の意義に着目すると1)組織目的とプログラム改善による生徒満足の充足　2)学校の使命拡大による新たな資源獲得　3)円滑なコミニュケーションによる学校の信頼確保　の３つに大きく分けることができる。

1）戦略的マーケティング計画による生徒満足の充足

顧客満足を充足するような組織目的の策定やプログラム改善にマーケティングの機能を発揮すべきといった、経営学分野におけるP. Kotlerに代表されるマーケティング観を土台にした公立学校の改革論を1982年に展開したのが、カリフォルニアにある学校区でカリキュラムとコミニュケーションの担当ディレクターをしていたJ. Brooks である[18]。

彼は、公共・非営利組織における経営上の問題解決の手段としてマーケティングを適用すべきとする機運が1960年代後期以降高まっているものの、当時のカリフォルニアで見られたように、教育団体・機関等でマーケティングに関心を持つものは各種のＰＲや「売り込み」を盛んに行っているにすぎないと指摘する。また、成功する企業においては単なるＰＲや「売り込み」ではなく企業全体の意思決定に影響を与える総合的なマーケテイングが行われる傾向にあるとする。さらにP. Kotlerの定義を引用し、マーケティングとは消費者のニーズとウオンツの変化に注意を向け、人々の特定のニーズを充足することを目的として、製品の開発と流通を、競争者よりもより効率的かつ効果的に行うことであるとして、このような機能の公立学校への適用可能性を検討している。

そこでは公立学校を取り巻く状況として次の点をあげている。

1)課業環境：営利組織では資源の供給、製品の流通に携わる機関と、製品の顕在的、潜在的購買者たる市場の存在を必要とするが、公立学校では前二者の役割は制度が担う。一方初等中等教育を受ける年齢の子供の数を考えれば、公教育は「ビッグビジネス」であるといえる。

2)競争：私立学校との競争による公立学校の生徒割合の減少がその財政基盤にとって脅威となっている。また学校以外の機関が提供する各種サービスとの競争関係も存在する。

3)公衆（潜在的・顕在的に組織に関心を持つ個人、グループ）：

政府内で教育以外の公的サービスと緊縮した財源を分けあうといった競争関係が生じており、

政府の広範囲にわたる官僚的な支配の弊害も生まれている。また学校に対するマスメディアの報道も好意的なものはまれである。

4)組織目的・目標：従来社会病理を克服するための多くの機能が公教育に期待されてきたことから、学校の教育の目的は明確化されてこなかった。

これらに鑑み、公立学校においても組織の存続と成功の鍵となる「戦略的マーケティング計画」を定め、激しい環境変化に対応すべきとしている。ここでいう「戦略的マーケティング計画」とは戦略計画の中心に市場の選択と、マーケティングミックスー組織にとってコントロール可能な、市場の満足充足と関わる経営要因の組み合せーを位置付けるものである。またその評価に当たっては卒業生の満足度に注目することが有効であるとし、その尺度としては卒業後に彼らがいかに社会的役割を果たしたか、また生涯に渡っての生活の質の向上にとって学校教育がどの程度貢献したと彼らが認識しているかーが考えられるとする。

これはいいかえれば、市場ーすなわち初等中等教育を受ける子供達ーとの関わりの中での学校を取り巻く環境に対応すべく、自らの組織目的の見直しと戦略計画の立案を行う営みであり、その際には誰を対象にし、またその満足を充足するためにいかに合理的な経営を行うかという視点をその計画の中心に据えるものである。そこには生徒に対して長期的な利益をもたらすことで、学校の存続と成功が図られるとする前提がある。

このように組織の存続・発展のため、環境変化に対応すべく戦略計画の中心に市場の選択とマーケティングミックスというマーケティング論独自の経営技術を位置付け、顧客の長期的な利益をもたらすことによる顧客満足充足を効率的、効果的に行うことをめざすという枠組は、P. Kotler による非営利組織の「戦略的マーケティング計画」論のそれをそのまま踏襲したものであるといってよい[19]。

しかしながら同時に、成功した企業における経営技術を適用する際にはそれがマーケティングと呼ばれているか否かは問題ではないとし、重要なのはそれが学校にいかに適用しえるかを正しく認識することだとする[20]。企業のマーケティング論をそのまま学校に適用することを主眼とするのではなく、学校にとって有益なものが何かを見極め、それを学び取るべきという姿勢が伺える。

2）学校の使命拡大による新たな資源獲得

J. Brooks が市場とは初等中等教育を受ける子供達であり、そこへ提供される製品としてのプログラムが学校教育活動そのものであると捉えたのに対し、新たな資源確保のため子供のみならず広く地域社会を市場として、教育活動以外のプログラムをも提供すべきとする論を1983年から積極的に展開したのがニューヨーク州立大学の J. Biros である。

彼女は、当時の公立学校が直面している危機的状況を、教育に対する公衆の支援の減少と資源

の減少の２点に集約する。そして後者を解決するための手だてとしては、短期的には資源を切り詰めてその場をしのぐといった方策が考えられるが、より長期には組織の可能性と限界を評価し、公教育の目標と機能を問いなおして消費者中心の経営を行い、新たな資源を確保することが重要だとする[21]。その根底には、税金で運営される公立学校は地域における「教育サービス機関」としての役割を持っていること、また教育は社会の環境変化に対応していかなければならないこと、といった考え方がある[22]。

そこではマーケティングの定義としてJ. Brooksと同じようにP. Kotlerのそれを引用しており、マーケティングを分析、計画、実行、統制を含む経営プロセスであると基本的には認識する。ただしそこでの「分析」は、彼女の論では市場調査ならぬ「コミュニティー分析」として位置付けられていることが特筆される。すなわち公衆の意見を聴取することによって地域社会の満足を充足するようなサービスを提供することが学校の使命としてめざされているのである。そこでは地域の誰がサービスを享受しているか、また誰が享受していないか、学校側の努力があれば新たにサービスを享受できるのは誰か、またそれにより学校は支援が得られるか、といった観点からの分析を行って、サービスを提供すべき市場の選択と、マーケティングミックスが図られる[23]。

考えられる新たなプログラムの例としては主に次のようなものがあげられている。

○スポーツなどの課外プログラムを行うための基金の設立　○余裕のある施設設備の貸与　○料金を徴収して行う学校の施設設備を利用した成人教育プログラム　○地域産業に従事する者への職業教育プログラム　○コンピュータによる情報提供や輸送などの新たなサービス　○組織的なかつ年間を通じての財政確保のためのキャンペーン

しかし同時にその実現に当たっては時間や努力が必要になるのみならず、当面の資源確保をいかに行うかといった課題は依然として残ると指摘しており[24]、資源確保を目的としていかにこれらを実現するかの実践上の課題は残る。なおニューヨーク州を対象として彼女が行った調査では、総合的な計画に基づく組織的なマーケティング行動をとっている学校は多くないが、住民の多様性が予想される規模の大きな学校区は小さい学校区と比較すると組織的なマーケティング行動をとっている例が多い傾向にあるとする[25]。

3）円滑なコミニュケーションによる学校の信頼確保

J. Birosが当時の公立学校が直面している危機的状況の一つとしてあげていた、教育に対する公衆の支援の減少への対応方策にマーケティングを取り入れようとする論もこの時期盛んに出されるようになった。

例えばカリフォルニアにある学校区の初等教育担当ディレクターM. K. Nebgenは、教育者達は自らが専門職であることからこれまでその考えが地域社会にとっても正当であり、また自動的に受け入れられるはずだと考えてきたが、その結果父母のニーズや要望がより受け入れられやす

い私立学校へと生徒が流れていったことを指摘する。したがってマーケティング論にいう顧客のニーズと満足の充足－Market Orientation（市場志向）を高めて、公立学校への公衆の支援を増大させるべきだとする。

その実現のためのマーケティング計画には、選択した市場のニーズにあったプログラムの提供も想定されているが、それ以上に重視されているのが父母や地域住民、校内の教職員等とのコミニュケーションであり、そのためにはまず教職員の間に消費者重視の理念が広まることが重要だとする。さらにその評価に当たっては、教職員、生徒、父母のグループをサンプルとして選び、学校に対するイメージがどうか、不満や問題点が改善されているか、私立学校から生徒が流入しているかといった点についての意見を探るべきとする[26]。

この論ではマーケティング論の基本理念である市場志向については説明があるが、マーケティングの定義が明確に示されていないために、コミニュケーションとの違いや関連があいまいなままとなっている。一方P. Kotlerのマーケティングの定義を引用しながら、公立学校の信頼確保の手だてとなる、コミニュケーション、パブリックリレーションとマーケティングの３つのモードの違いをこの時期に明確にしたのが、テネシー大学のC. M. Achillesらである。

彼らはNation at Riskが出された年に限ってギャラップ教育世論調査における国民の公立学校への支持率が落ち込んでいたことから、人々の態度がメディアに影響されているのではないかという点に着目した[27]。そして信頼度が高いと評価された学校と低いと評価された学校とを比較して、先の３つのモードから抽出された経営行動がそれぞれどの程度地域の人々に認識されているかを調査し、その結果から信頼度が高いと評価された学校の多くはマーケティングモードを採用する傾向にあると推論した[28]。

各モードの意義を要約すると次のとおりである[29]。

1)ｺﾐﾆｭｹｰｼｮﾝﾓｰﾄﾞ：　一方向のｺﾐﾆｭｹｰｼｮﾝﾌﾟﾛｾｽ
　　提供側と必然的な受手が存在、情報の伝達
　　（例：家庭への学校便り、ラジオ放送）

2)ﾊﾟﾌﾞﾘｯｸﾘﾚｰｼｮﾝ：　双方向のｺﾐﾆｭｹｰｼｮﾝ努力
　ﾓｰﾄﾞ　　好意を持たせることがねらい　ﾆｰｽﾞの把握を重視
　　（例：オープンハウス、ＰＴＡ）

3)ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞﾓｰﾄﾞ：　計画的な双方向ｺﾐﾆｭｹｰｼｮﾝの実施
　　特定の対象をﾀｰｹﾞｯﾄ層へ提供することがねらい
　　ﾆｰｽﾞの把握とﾌｨｰﾄﾞﾊﾞｯｸを重視
　　（例：高齢者へのプログラム）

なお先のJ. Birosはここでいう1)と2)をパブリックリレーションと呼び、2)にフィードバックの要素が加味されたものを特にコミュニティーリレーションと呼称するなど[30]、論者によってこ

れらの概念規定は様々である。いずれにしろ特定の対象をターゲット層へ提供することをねらいとしたのがマーケティングであるとする点は共通しているが、C. M. Achilles らはマーケティングはコミニュケーションを円滑に行うためのものであるとする独自の概念規定を行っている点が特色となっている。ここではマーケティングがコミニュケーションやパブリックリレーションの形態を発展させた戦略として位置づけられているといってよいだろう[31]。

（3）1985年以降：関係団体による適用論普及の試み

学校、教師等の草の根からの学校改革が始められたといわれるこの時期からは、当面する問題解決のために各学校でマーケティングを適用して改革を図るべきとする各種教育団体が、それぞれの立場からマーケティング普及を図るためのガイドブックを刊行している。

その背景として考えられるのは、第一にマーケティング研究者と実務家の団体であるアメリカマーケティング協会（American Marketing Association）が1985年にそれまでのマーケティングの定義を改訂し、非営利組織の活動や、製品だけにとどまらないアイディアやサービスにまでマーケティングの適応領域を拡大したことである[32]。P. Kotler の主張するマーケティング概念がこの時期に広く是認されるに到ったのである。第二には同じく1985年にP. Kotler が大学を中心とする教育機関における適用論の体系化をめざした著作を発表し[33]、その影響を受けて1988年には高等教育におけるマーケティング研究専門誌、Journal of Marketing for Higher Education が創刊されるなど、この時期に組織別に市場問題を特定してのマーケティング適用論の展開と普及が図られた点である。

まず私立学校に関しては、非宗派系の私立学校の普及を促進する団体である The National Association of Independent Schools (NAIS) が1985年、1987年、1991年の 3 回にわたって新たなガイドブックを発行している[34]。

マーケティングの適用に70年代から取り組んだ中にカトリック系の学校があったと先に述べたが、1985年発行の同書によれば Independent School でもその10年前から、地域レベルでマーケティングやパブリックリレーションのセッションを設けるなどしてこれらの適用を検討してきたという。当初はほとんど受け入れられなかったというその概念の正しい理解を関係者に促すことの主な理由は、Independent School に関する公衆の認知を望ましいものとするための手だてがマーケティングに求められたことにあった。

その背景には第一に、Independent School はその運営の資源を学齢生徒のいる家庭や社会からの支持を得た法律に基づいて割り当てられた税金など外部機関から全て調達しなければならないという点がある。第二は Independent School へ在学する生徒の割合が少ないこととも関わって、多くの公衆がそのアイデンティティーを正当に認知していないという点である。1985年発行の同書によれば当時私立学校に在学している学齢児童生徒の割合は十分の一、Independent School に

在学しているのはさらにその十分の一だという。公立学校は誰でも入学でき、国の伝統を受け継ぐ使命を持つものとして人々に認識されているが、一方Independent Schoolはその存在が他の私立学校と同じ土俵で論じられて進学志向のイメージを持たれ、特に私立学校へ入学できない層にとってよい印象を与えていないという。第三は公立学校の巻き返しが図られてきた点である。80年代に入って出された教育の危機に関する多くの報告書は公立学校を対象として論じられ、一方私立学校は高い教育水準と大学入学実績を保ちながら道徳教育をも取り入れるといった理想的な教育を行っているとそこでは評価されていた。しかしながらその後公立学校においても組織的な生徒募集などの様々な改革に着手しており、Independent School側でも公立学校に比べてよりよい教育を提供していることへの公衆の認知を広めることが必要とされたのである[35]。

これらのことから、同書では大学において過去20年にわたり実践されてきたマーケティングに着目し、P. Kotlerの「戦略的マーケティング計画」モデルに依拠しながら、組織が提供するサービスとして学校の教育活動と教育活動外のプログラムの両者を、また市場としては生徒、教師、父母、卒業生、一般公衆を、それぞれ想定して具体的な経営技術と在り方を提示している[36]。

またそこでは大学におけるマーケティング適用論の成果を踏まえ、「大学や私立学校は教育の質など公的な要求に適合する必要があり、生徒の一過的な要望でそのプログラムを変えてはならない」と指摘する[37]。

なお1985年発行の同書ではマーケティング概念の意義の紹介に重点が置かれ、提示されたマーケティング技術も広告や宣伝に終始していた。一方1987年発行のものではさらに市場調査やイメージ形成の在り方、マーケティング実施のための連携の在り方が、さらに1991年発行のものでは入学者募集や外国人への対応などの具体的な適用場面や、経営者、教師、職員等の役割に応じての対応の在り方が加えられるなど、マーケティング適用の場面がより広く想定され、その実現のための具体的方策の在り方が論じられるようになってきている。この間Independent Schoolにおいては、マーケティング概念の普及段階からその適用場面を拡大した実践段階へと状況が進捗してきたことが伺える。

同様の傾向はカトリック系の学校においても見受けられる。National Catholic Educational Associationが1986年に出したガイドブックの著作者は経営学分野でのマーケティング研究者であった。そこでは関係者の間で概念の正しい認識が図られることが意図されていたと予想されるが[38]、1990年に出されたものは学生確保のためのマーケティングをいかに行うかに場面を限定して適用のあり方を具体的に論じている[39]。

一方公立学校に関しても、学校の信頼確保のための改革の手だてとしていまだ広められてこなかったのがマーケティングであるとし、学校区ぐるみでの普及を意図したガイドブックが1986年に出されている[40]。ここでは学校が提供するサービスとして、生徒のニーズと社会の求める教育水準に適合した学校教育活動と、学校区で潜在的に要求される教育活動外のサービスとを想定している。

さらにここでも大学における適用論の成果を踏まえ、教育におけるマーケティング適用に当たって考慮すべき点として、学校が提供する「製品」としての教育の過程が、複雑でありその質を評価しにくいこと、また社会の価値が多元的なことから公立学校の目的についての総意が得られず、学校においては顧客満足を充足することが困難であることの2点をあげている[41]。また中では先に紹介したJ. Biros と J. Brooksが、冒頭でマーケティング計画立案の基本的在り方についてそれぞれ論を展開するとともに、次いでコミュニティー分析やパブリックリレーションといったマーケティング技術適用の在り方と、資源の確保と地域への新たなサービス提供、学校の信頼確保といった適用の目的と場面に即した具体的な在り方が論じられている。

以上のようにこの時期の特色としては、マーケティング概念の意義の紹介のみならずマーケティング適用の目的や場面を多様に想定してその実現のための具体的方策について論じている点、教育分野におけるマーケティングの特性に言及することを意図して、当時その普及が先行していた大学における適用論の成果をそのまま引用している点等が、公立私立に共通して見受けられる。なお公立学校のガイドブックに比べると、私立学校のガイドブックでは広告・宣伝、イメージ形成、入学者募集といったマーケティング技術そのものの紹介の比重が若干多い傾向にある。

3．マーケティング適用の意義

（1）マーケティング適用論の背景

これまで見てきたように、マーケティング適用の契機としては、P. Kotlerの非営利組織におけるマーケティング論の影響に加え、特にその普及段階では大学におけるマーケティング適用論の成果から教育機関におけるマーケティング適用の在り方を探ろうとする姿勢が伺える。

また当初イメージ操作のための技術などといった限られた機能しか認識されていなかったマーケティングは、まずパブリックリレーション等との違いなどその正しい概念を広める必要性から、次いで学校の抱える問題状況場面に即した具体的な適用の必要性から、それぞれ普及が図られていった。さらにそこで学校が扱うべき市場の範囲も生徒から地域住民へと拡大され、またそれに応じて提供されるサービスも学校の教育活動から教育活動外のサービスへと範囲を広げていったのである。

このように公立・私立学校を問わずそれぞれの当面する問題状況解決の手だてとしてマーケティング適用が意図された背景には、J. Birosが指摘する教育に対する公衆の支援の減少と資源の減少の2点に加え、J. Brooks や Independent Schoolのガイドブックに顕著に見られるように、公私が競争関係にあることをどちらも認識していたことがあげられる。中でもこれらの問題状況をより深刻に受け止めていたと思われる私立学校においては、その適用が80年代以前から模索されていた。

パブリックリレーションなど組織のイメージやアイデンティティー形成に関わる技術のみならず、市場の選択とマーケティングミックスという効率的、効果的な経営をめざす技術を併せ持ち、加えてP. Kotlerの「戦略的マーケティング計画」モデルに見られるように競争環境を含めた社会の環境変化へ戦略的に対応することをめざすマーケティング論が、これらの問題解決に資するものとして着目されたのであろう。

なおこれまで紹介してきた諸論では、当時の改革論で争点とされていた教育の優秀性に関する問題状況解決が直接にはめざされていない。このことに関しては、1982～1986年における教育委員を対象とした公立学校が直面する問題に関する調査で、5年間を通じて常に第一位が財源の不足、第二位は在籍児童生徒数の減少、第三位には親の関心の不足や団体交渉があげられているとし、「優秀さを追及する改革の動きは大所高所からの国家的な問題提起であった」という指摘が平原春好氏からなされている[42]。氏が引用した3点はマーケティング適用論の中で示唆された点ともまさに重なるものであり、教育の質は学校に対する信頼確保の中で必然的に目指されるものとして認識されていたことが予想される[43]。

（2）マーケティング適用の意義

ここではマーケティング理論の核となる理念や概念が、学校経営への適用においても妥当性を持ち得るかという観点から検討を加えたい。

経営学分野においてマーケティングとは、企業による製品を媒介とする対市場活動の総称をいう[44]。そこでの基本理念はM. K. Nebgenにおいても言及されていた「市場志向」である。また経営管理論など他の経営学理論との比較における概念の独自性はJ. Biros、J. Brooks、C. M. Achillesらの論にも共通して見られた「市場の選択とマーケティングミックス」にあるといってよい。したがってここでもそれらの適用と関わって論を進める必要がある。

「市場志向」との関わりでいえば、例えばT. Westは文化の多様性を重視してきたアメリカ社会がマグネットスクールに見られるように公立学校にも多様性を求めてきたことや、コストに見合ったベネフイットを市民が求めるアカウンタビリティー運動の高まりが、公立学校におけるマーケティング適用と関わることを示唆する[45]。Independent school対象のガイドブックでは教育活動における「市場志向」は「生徒の一過的な要望」に追従するものであってはならないと指摘していたし、またいみじくもJ. Birosは市場をコミュニティーと捉えてその分析を行うことを提唱していた。学校教育に対して社会が求めていること、また地域の教育機関たる学校の果たす役割として社会が求めていることに目を向け、コミュニティーが求めるそれら多様なベネフイットの実現をめざす点に、教育機関における「市場志向」の意義がある。

このような志向そのものはC. M. Achillesらが示したパブリックリレーションやニーズアセスメントなど他の経営概念においても見受けられる。しかしC. M. Achillesらがパブリックリレー

ションを「双方向のコミニュケーション努力」とし、マーケティングを「計画的な双方向コミニュケーションの実施」と規定したように、アセスメントしたニーズ充足を実現に結び付ける経営技術を伴うのがマーケティング論であり、そこに示される独自の経営技術が「市場の選択とマーケティングミックス」なのである。

特に公立学校では全ての市民を対象とした教育が行われることがその使命として考えられてきたことから、このような技術の適用がそぐわないのではないかという点がここでの検討の争点となろう。ここで我々はJ. Birosが、誰がサービスを享受しまた誰が享受していないか、学校側の努力があれば新たにサービスを享受できるのは誰かといった視点に立った分析を提唱していたことを想起したい。無論公立学校においては地域の学齢生徒は全て市場の範囲とならなければならない。しかし社会的背景も能力も多様である彼らの満足充足を図るためには、J. Birosのような視点に立って更に市場が細分化され、それぞれに対しどのような教育が行われるべきか、またその経営がより効果的、効率的に図られるために経営諸手段をいかに組み合せればよいかが検討されるべきであり、それこそが教育機関においてあるべきマーケティングミックスの姿であるといえよう。

細分化された市場の特性に応じた教育機会の提供そのものはアメリカにおいて従来も行われてきた。しかしそこでの中心はマイノリティー層やエリート層であり、逆に見過ごされがちだったのが数としては多くをしめるそれらの中間層であったとパウエルは指摘する[46]。「市場の選択とマーケティングミックス」技術の採用が彼らの存在にも目を向けさせ、彼らの特性に応じた教育の実現を可能にするのである。

さらに付言すれば、フロリダの公立学校で実際にマーケティングを適用した経営を行った経験を持つH. A. Sangは、その成果の一つとして教職員、生徒、父母、地域ともにより高い教育目標を目指すなど、改革へのモティベーションが高まったことを指摘している[47]。ニーズ充足が現実のものとなることによる学校への評価の高まりが、関係者の改革へのモティベーションを高めるのであれば、そこへマーケティング適用の一つの有効性を見いだすことも可能であろう[48]。

4　今後の課題ーまとめにかえて

今回の考察からマーケティング論の基本的な枠組は学校経営においても適用することが可能であることが示唆されたが、その限界を十分に見いだすことはできなかった。その意味では今回検討した論の多くが引用していたP. Kotlerの理論が、組織経営の一般理論として今日評価されている[49]ことを裏付ける結果ともなった。今後その適用上の限界を考察するに当たっては公、私ごとに具体的な経営場面を想定した上での適用の内実を探ることが更に必要になるだろう。特に今回触れることができなかったのはマグネットスクールにおける適用論である。それらの実践上の限界を事例を通して探ることも、理論上の限界をより鮮明にする助けとなるだろう。

また90年代における展開の過程について今回は触れることができなかったが、その全体を見通した上で他の教育改革論との関連を探ることにより、マーケティング論の独自の意義を探ることも今後の課題である。ここではM. K. Nebgenがその評価の過程で示唆していたような参加論や、学校の市場のあり方とも関わる学校選択論、またH. A. Sangの指摘からも示唆される学校の効果性研究との関わりなどの検討が必要となろう。

（註）

1　拙稿「教育経営研究におけるマーケティング論的アプローチ」『学校経営研究第19巻』（大塚学校経営研究会）1994年。

2　イギリスを例にとれば、The Education Reform Act(1988)を契機とし、学校は父母、コミュニティー、企業等との連携を図った経営を行う必要性からマーケティングを行うべきとして、その解説に1章を費やす学校経営論のテキストとしてTony Bush & John West-Burnham (eds)., *The Principles of Educational Management*,Longman., 1994 (pp.361-386.)が、また実践家向けのガイドブックとしてMike Sullivan., *Marketing your primary School: A Handbook*, Longman., 1991.などがある。

3　J. N. Sheth, D. M. Gardner and D. E. Garrett., *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons., 1988.（流通科学研究会訳『マーケティング理論への挑戦』東洋経済新報社、1991年、15頁。）

4　注1前掲論文，pp.64-65.

5　P. Kotler and S. Levy., "Broadening the Concept of Marketing," *Journal of Marketing*, vol.33, Jan., 1969.

6　R. G. Lynch., "Marketing the small college," *College Management*, NO.4, 1969, pp.56－58.

7　Clyde Carter., "What Management Techniques Can The School Learn from Industry?", *The North Central Association Quarterly*, spr, 1969, pp.353-360.

8　P. Kotler, G. Zaltman, et al., *The Role of Marketing in a National Institute of Education*, Preliminary Report of a planning Conference, 1972. (ERIC ED 088155))

9　例えばFar West Laboratory for Educational Research and Development., *A Guide to the use of market segmentation for the dissemination of educational innovations*, 1975. (ERIC ED 173908))

10　P. Kotler., *Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Hall, 1975.

11　Heller Mell, *How to Combine Effective School Management*, National Association of Secondary School Principals, 1991 (ERIC ED 328963). Phelps Murdock., "Program Marketing and Student Recruitment," Estes Nolan ed. *Magnet Schools: Recent Development and Perspectives*, (ERIC ED 319840). Jay P. Goldman., "Schools of choice: Try Promotional techniques to attract Students, *The School Administrator*, Vol.49, N0.7, 1992.

12　E. M. Hanson., *Educational Marketing and the Public Schools:Policies, Practices and Problems*,.

California Educational Research Cooperative, 1991 (ERIC ED 343242). E. M. Hanson & Walter Henry., "Strategic Marketing for Educational systems," *School Organization*, Vol.12, No.3, 1992.

13 John H. Holcomb, *Educational Marketing: A Business Approach to School-Community Relations*, University Press of America., 1993.

14 R. J. Burke and D. Appel., "Marketing the Catholic school," *Momentum*, Vol.10, No.2, 1979, pp.42-45.

15 J. Harrington., "The international student: a new market for schools," *CASE Currents*, Vol.5, No.4, 1979, pp.12-13. O. R. Barone., "Loyola Sacred Heart High School: the Catholic school of the 80s," *Momentum*, Vol.10, No.1, 1979, pp.8-10.

16 W. J. Banach, E, H. Moore., "'You Deserve a Break Today'-So Start Marketing Schools," *Thrust for Educational Leadership*, Vol.9, No.1, 1979.

17 D. Waldrip and Edger Lotspeich., "Alternative School: Program Marketing and Student recruitment," *Magnet Schools: Legal and Practical Implications*, Annual International Conference on Magnet Schools, 1978. (ERIC ED 150728)

18 Johny. Brooks., "Marketing the Public School," *Educational Leadership*, Nov, 1982, p.22.

19 P. Kotler., *Marketing for Nonprofit Organizations*, Prentice-Hall, 1982. (フィリップコトラー『非営利組織のマーケティング戦略』井関利明監訳、第一法規、平成３年、 31、 32、 37、 82、 115、 125～126、153～162頁。)

20 Johny. Brooks, op. cit. (注18), p.24.

21 F. Dembouski and J.Biros., "Alternate Sources of Revenues for Public Schools: A Marketing Approach," *School Business Affairs*, Vol.50, No.2, 1984, pp.20-21.

22 J. Biros., "Marketing Principles Applied School Management," *School Business Affairs*, Vol.49, No.1, 1983, p.20.

23 F. Dembouski and J. Biros., "A Marketing plan for Schools," *School Business Affairs*, Vol.50, No.2, 1984, pp.22-23. なおここでのプロセスモデルはW. Lazerの営利組織におけるマーケティング計画論に依拠している。(W. Lazer., *Marketing Management: A Systems Perspective*, John Wiley and Sons., 1971)

24 F. Dembouski and J. Biros, op. cit. (注21), p.45.

25 J. Biros., *The Use of Marketing Activities in K-12 Public Schools in New York State*, Dissertation Abstracts International, 1983, pp.83-84.

26 Mary K. Nebgen., "Marketing and the management of public Schools: Borrowing from Business," *Contemporary Education*, Vol.54, No.4, 1983, pp.257-262.

27 C. M. Achilles, M. N. Lintz, W. W. Wayson., "Confidence Building Strategies in the Public schools," *Planning and Changing*, Vol.16, No.2, 1985, pp.88-89.

28 調査結果の詳細は、 C. M. Achilles, M. N. Lintz., *Public Confidence in Public Education In the*

80'., Mid-South Educational Research Association., 1983 (ERIC ED 242034). C. M. Achilles, M. N. Lintz., *Information and Communication: Tools for Increasing Confidence in the schools*, American Educational Research Association., 1984. (ERIC ED 244373) 参照のこと。ただしこれらの調査では特定の対象のターゲット層への提供というマーケティング概念独自の経営行動が把握できる調査票が必ずしも設計されておらず結果の解釈への疑問が残る。

29 C. M. Achilles, M. N. Lintz, W. W. Wayson,, op. cit. (注27), p.91.

30 J. Biros, op. cit. (注25), p.40.

31 一方パブリックリレーション概念の有効性を強調する立場の National School Public Relation Association等では、マーケティング技術がパブリックリレーション過程に含まれるとするなど両者の概念規定は論者によって様々である。例えば "Establish a PR plan for each School: Guidelines to plan for Public Relations and marketing for individual Schools," *Journal of Educational Public Relations*, Vol.12, No.1, 1989, p.7.

32 新しい定義は「マーケティングは個人および組織の諸目標を達成させる交換を作り出すためアイディア、財、サービスを形成し、価格を付け、促進を行い、流通せしめる活動を計画し実施する過程」である。

33 P. Kotler and Karen F. A. Fox., *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice-Hall, 1985.

34 *Marketing Handbook For Independent Schools*, Boarding schools, 1985. *The new Marketing Handbook for Independent Schools*, Boarding schools, 1987. *The Next Marketing Handbook For Independent Schools*, Boarding schools, 1991.

35 Ibid (1985)., p.2.

36 Ibid (1985)., p.4.

37 Ibid (1985).

38 David Appel., *Marketing*, National Catholic Educational association, 1986.

39 Marta Monetti Souply., *A year-round Recruitment and Retention Plan*, National Catholic Educational association,1990.

40 J. J. Lane (ed), *Marketing Techniques for School Districts*, The Association of School Business Officials International,1986.

41 Ibid., pp.16－17.

42 平原春好『学校参加と権利保障—アメリカの教育行財政』北樹出版、1994年、p.27.

43 C. M. Achilles, M. N. Lintz., op. cit. (注28)参照。

44 村松潤一『戦略的マーケティングの新展開』同文館、平成６年、８頁。

45 P. T. West., "To sell or not to sell: Marketing in The Public School," *Catalist for Change*, Vol.15, No.1, 1985, p.15.

46 G. Powell and others., *The Shopping Mall High School*, 1985, pp.172-232.

47 H. A. Sang., *Essence of excellence-Improving school climate,* America association of school administrators, 1985. (ERIC ED 268688)

48 Heller Mell., op. cit. (注11)

49 上沼克徳「P．コトラー」『マーケティング学説史』マーケティング史研究会編、同文館、平成５年、100頁。