

II 自由研究

学校経営におけるマーケティングの意義と課題

－初等中等教育における市場ニーズへの対応に焦点を当てて－

佐野 享子（文部省）

1 課題の設定

本稿は、初等中等教育における市場ニーズに対する対応のあり方を、学校経営におけるマーケティング適用という視点から探ることとし、そこから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ことを目的とする。

今日、企業、個人などの公教育に対する欲求や行動は、初等中等教育における質的転換を迫るほどの影響力を行使するようになったと言っても過言ではないだろう。臨時教育審議会の最終答申では、「国民の教育に対する要求の高度化、多様化に柔軟に対応し、これまでの画一性、閉鎖性の弊害を打破する上で、選択の機会の拡大を図ることが極めて重要である」（13頁）とし、人々の多様な教育ニーズへの対応策として、選択の機会の拡大という方向性を掲げている。

臨教審では当初「自由化論」において、人々の多様な教育ニーズに応えることが公教育の核心であるごとく主張された⁽¹⁾。その後「自由化論」は「個性重視の原則」という概念に変容する。しかしそこでの主張は「選択の自由の増大する社会にあって、これからの教育は個人の尊厳、個性の尊重を基礎として、この自由の重み、責任の増大に耐え得る能力を育成することが重要である」⁽²⁾というように、多様な選択肢が設けられる代わりにその選択の結果は自己責任として甘んじて受けなければならないという構図にとって代わった。

自由の代わりに自己責任を課するというここでの原理が、児童生徒の発達段階が未熟な初等中等教育の現場において適用される際には、子供達への選択肢として何をどのように設け、いかにそれらを選択させるかという点で、専門職たる教師による特段の配慮が必要になることは疑う余地がない。そしてその目を学校経営に転じれば、公教育が国民の「多様な」教育ニーズに対応するために、どのような学校経営が必要とされてくるのかが問われてくる。本稿ではこのような課題解決のてがかりをマーケティング理論に求め、人々の多様な教育ニーズに対応するための、マーケティングを適用した学校経営の具体的なあり方を検討することをねらいとするものである。

公教育が国民の多様な教育ニーズに対応するための学校経営の手法には多様なものがある。生徒・保護者の学校参加やニーズアセスメントといったものがそれである。本稿ではまず学校参加に焦点を当て、その実現に当たっての問題点について考察する。次いで学校参加方式の欠点を補うものとして、マーケティングを適用した場合の学校経営のあり方を検討する。その際にはマー

ケティング概念としばしば混同されるニーズアセスメントの概念との比較からマーケティング概念の独自性を明らかにし、その後学校経営にマーケティングを適用した場合の意義と課題について考察する。

研究の方法としては、以上の課題解決に資する内外の文献をマーケティング概念の独自性を明らかにする視点から検討することとし、中でもマーケティングを適用した場合の学校経営に関しては、アメリカにおける学校マーケティング論に先鞭をつけたフィリップ・コトラー（P.Kotler）の理論を中心として検討を加える。

なお筆者はこれまでに、マーケティング論における研究成果が学校経営研究にどのような示唆を与えるかを考察するとともに⁽⁴⁾、マーケティング論が生成・発展したアメリカにおける学校経営へのマーケティング適用論の展開過程とそれらの構造的特質とを明らかにしてきた⁽⁴⁾。またアメリカの学校経営におけるマーケティング適用の実態としてマグネットスクールを例として⁽⁵⁾、また日本の学校経営における適用の実態として高等学校におけるコース編成を事例として⁽⁶⁾、それぞれ分析を行ってきた。本稿においてはこれらの成果を土台に据えながら、学校経営におけるマーケティング適用の意義と課題についてこれらで論じることのできなかつた点を、学校経営における他の手法との比較を行うことで、より明らかにしたいと考えている。したがってこれまで拙稿で論じてきた点にも一部触れながら、それらの論点を補うことに本稿のねらいがあることをあらかじめ断っておきたい。

2 学校参加の問題点

学校参加の形態としては多様なものがあるが、人々の多様な教育ニーズを受容する学校経営を志向するという本稿の趣旨に照らし、本節では生徒・父母が学校運営のための理事会等の構成員となるという形式をとった経営参加の問題点について考察する。

このような形態をとる経営参加の実践は各国で見られるが、その問題点としては大きく三点が論議されるべきと思う。第一にはカリキュラムに関する教師の専門性と責任の所在との関わりについて、第二にはこのような民主主義的システムそのものに内在する問題点について、第三には教師の専門性と民衆統制との調和をいかに図るかについてである。

第一の点に関しては、例えば窪田真二氏は、イギリスにおける1980年法が施行される前から既にかんがりの当局において父母の代表参加制度が作られていたことを指摘する。1975年に教育・科学省に設置されたテイラー委員会がまとめた報告書によれば、いかなる集団も学校管理を専制的に支配すべきでなく、学校の運営は地方当局、校長及び教職員、父母（場合により生徒）そして地域社会という四つの集団からの同数の代表によって構成される各学校に設置された理事会によって行われるべきとされた⁽⁷⁾。

この報告に対し全国教員組合（The National Union Teachers, NUT）は「子どもたちの

教育は教育の専門家でない者による学校の正常運営への介入から保護されるべきである」という見解を示し、また全国校長協会（The National Association of Head Teachers, NAHT）は「カリキュラムに関する理事会のコントロール機能に言及するテイラー報告は、報酬を受けて責任を負っている専門化の職務に介入することになり、基本的に不健全である」との意義を唱えた。NUTによれば「理事会がカリキュラムに関心を示し、学校の活動を援助し、情報を伝達する機能を果たすのが適切であることは認める」がカリキュラムについての責任は校長と教員にあり、関心を持つことと責任を持つことははっきりと区別されるべきであるとするのである。

何をいかに教授するかを決定するという問題は、社会の様々な文化的価値の本質を見極め、それらの中に人間形成の目的と方法とを探究するという極めて専門性の高い課業である。多様な集団の様々な教育ニーズの中から共通して教授すべき教育的価値を見極めて実践に結び付けていく課業こそ、教師が教授を行う際に発揮されるべき専門性が不可欠になるものと筆者は考える。

このことは学校理事会に対する第二の問題点とも関わってくる。

1990年以降アメリカで出版された教育学文献の中で大きな反響を呼んだチャブとモー（J.E. Chubb and T.E.Moe）の『政治・市場・アメリカの学校』（Politics, Markets, & America's School）の中で、チャブは「民主主義政治とは公的な権威のコントロールをめぐる競争的な闘争」であると述べている。この闘争では全ての者が勝利することができず、敗者は勝者が与えるものを必然的に受け入れなければならない。すなわち民主主義の統制下においては多数派がその教育意思を少数派に強制するとしても、それはすべての人々に平等に、客観的に、普遍的に、形式的に適用されなければならないのである⁽⁸⁾。

民主的な統制原理による学校理事会が設けられたところで、そこに参加する父母、生徒の教育ニーズを他の代表者の教育ニーズと調和的に調整することは少なからぬ困難を伴うものである。更には言えばその学校理事会に代表者として参加する父母、生徒は、様々な立場にある生徒、父母の持つ多様な意見にまで必ずしも十分に配慮できるわけでもない。しかしその場で一度下された決定は正当な手続きが踏まれたものとして、全ての者に公正に適用されていくのである。

以上の二点の解決をともに図るためには、教師の専門性と民主統制との調和をいかに図るかについてが第三の課題として検討されなければならないだろう。黒崎勲氏は、アメリカにおいて父母の学校参加を保証したシカゴ学校改革運動が、民衆の統制を強めるほど専門家の自由な活動を許す雰囲気を見失わせ、また逆に専門家の活動の自由を認めるほど学校改革は現実のものとならない、すなわちシカゴ学校改革運動が「教育の民衆統制と専門的指導性を調和する鍵を見つけていない」との指摘を行っている。そしてこうしたジレンマを越えるものとして、教育関係者に「企業的精神」を呼び起こし「専門家教職員を教育活動の質の改善に向かわせる」ための装置として学校選択の理念による改革を位置付ける⁽⁹⁾。しかし教師を学校改革へと動機づけさせ、かつ教師の専門性と民衆統制との調和を図ることは、「学校選択」という制度的改革に着手しなければならぬのだろうか。

教師の専門性と民衆統制を両極に位置付ける学校改革のモデルとしてはエルモア (R. f. Elmore) のものがある¹⁰⁾。そこでは学校再生のためのモデルとして次の二つのモデルを提示している。一つは教師の集団の自治を改革の焦点とする専門職モデル (教師の判断と裁量が、教室で教授するものを決定する鍵となり、教師集団への権限移譲を戦略とする)、一つは親・住民の参加と選好を重視する顧客モデル (顧客と直接関係を持ち、その資源に強い影響力を持つ組織が、顧客が望む方向に沿った結果を生み出し、顧客がその組織の成功を判断する) である¹¹⁾。

しかしこの二つのモデルは教師が有する専門性いかんによっては統合が可能と考える。例えばコンリィ (S. C. Conley) は教師の専門職モデルとして「教師は顧客の要求を理解し、この要求にあう特定の技術を選択する固有の責任を有」することを期待している¹²⁾。

ここでいう「顧客の要求の理解とその要求にあう特定の技術の選択」を可能にするよう教師がその専門性を発揮させることで、教師の専門性と民衆統制との調和は、ある程度可能になるものと筆者は考える。例えば学校理事会の場においても、人々の多様な教育ニーズを教育価値に転化するという形で教師の専門性が発揮されることによって、顧客の参加と選好が重視される学校経営が、民主主義システムの弊害が表に出ることなく実現するであろう。重要なのはいかに教師を動機づけ、多様な人々の教育ニーズを吸い上げて教育価値として教授する手だてを講じるかということであると考えられる。筆者はそのための手だてとして学校経営におけるマーケティングの適用が有効と考える。

3 マーケティングプロセスの特性

以下では、市場ニーズに対応するためのマーケティングを適用した場合の学校経営のあり方を探るに先立ち、マーケティング概念としばしば混同されるニーズアセスメントの概念との比較からマーケティング概念の独自性を明らかにする。

ニーズアセスメントとは、情報収集を行い、個人や集団、社会のニーズが生じる過程を分析することをいう。より具体的に言えば、ニーズとはあるべき理想や基準、選好、期待、認識が欠けている状態を指し、ニーズアセスメントとはその意味でのニーズを探索する過程である。充足すべきニーズが探索された結果には優先順位が付けられ、計画策定や問題解決に生かされる。教育分野においては主に教育目的策定のための情報収集や、教授過程における問題状況の診断の際に活用されている¹³⁾。

ではマーケティング理論においては人々のニーズとマーケティングとの関係をどのように捉えているのであろうか。

非営利組織におけるマーケティングの適用を主張するコトラーは、マーケティングとは「人間のニーズと欲求を満たすために、市場を相手に潜在的な交換を実現しようとする過程を通じてなされる活動」¹⁴⁾ であるとする。彼は組織は相互に価値ある資源を交換しうる限りにおいて存続し得ることから、学校を含めたあらゆる組織は、それがマーケティング行動であると認識されてい

るか否かに関わらず、現にマーケティングを行っていると主張した⁽¹⁵⁾。そしてマーケティング・マネージメントを「組織体の目的を達成するために、ターゲットとする市場との間で自発的な価値の交換を実現するために注意深く設計されたプログラムの分析、計画、実行、統制である」と定義した⁽¹⁶⁾。そこでめざされるのが人々のニーズと欲求の充足なのである。

コトラーの理論をもとに、学校経営におけるマーケティングプロセスの分析、計画段階までが図示されたのが図1である。

第1ステップ

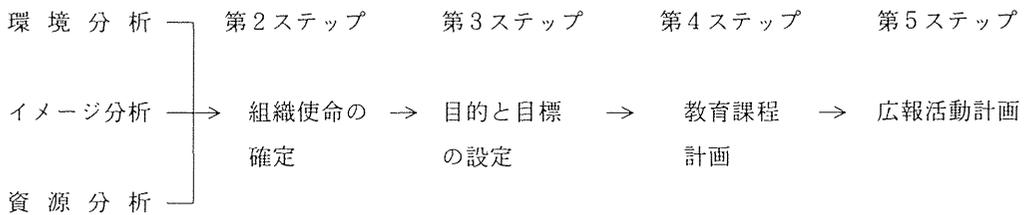


図1 マーケティングモデル

The National Association of Independent Schools, Marketing Handbook For Independent Schools, Boarding schools, 1985, p. 3.

ではマーケティング理論における分析とニーズアセスメントとの違いはどこにあるのか。先のニーズアセスメントとの定義に照らせば、筆者は次の三つの点に違いがあると考えている。

第一はニーズそのものの捉え方とその充足の仕方の違いである。

ニーズアセスメントにおいてはあるべきニーズの基準を設定して達成すべき目標を定め、その基準が満たされているか否かを探索することを主眼とする。一方マーケティングではニーズを「人間生活上必要なある充足状況が奪われている状況」⁽¹⁷⁾と捉え、人々のニーズ充足には際限がないのだという立場を取る。そしてウォンツ、すなわち「そのニーズを満たす特定のものが欲しいという欲望」をニーズと区別する。ニーズは現にそこにあるものであり、ニーズアセスメントにおいてはそれを目標達成に至っていない状態として認識し、目標達成をめざす。しかしマーケティングにおいてはウォンツを創造することによって、人々が認識していないニーズをも人々に意識させ、人々がより高いニーズを充足することができるよう援助するのである。

学校経営にマーケティングが適用された場合の例で説明しよう。以下に紹介するのは東京の北に位置する普通科公立高等学校において平成3年度から4年度にかけて行なわれた実践例である⁽¹⁸⁾。生徒の定員充足で問題を抱えていた同校が新たにコース編成を計画し、周囲の中学校、父母、教師に対しどのようなコースを編成して欲しいかアンケートを行った。その結果11あるコースの

類型のうち福祉のコースを設置すると希望する回答は順位が低く九位であった。施設設備や他校に設置されたコースとのバランスを考えて、その高校では福祉のコースを設置することとなったが、実際に生徒募集を行ってみると、福祉コースを筆頭に各コースで定員を大幅に増加した応募者があった。

高校に入学して何を学びたいのか問われても自分の学びたいものがはっきりしない、あるいは学びたい学習そのもののイメージがつかめないということもあるだろう。この学校では中学生に体験入学させ、福祉コースに入学した際に学ぶこととなる授業を体験させた。このプロセスは先のマーケティングモデルでいえば、第5ステップの広報活動にあたるといえよう。福祉コースの授業を体験させることによって中学生の側に福祉を学びたいという新たなウォンツが芽生え、その充足によって高等学校でより充実した学習を行いたいという中学生の潜在的なニーズが顕在化したと考えることができよう。

第二にはアセスメントの段階における分析内容の違いである。

マーケティングにおいてはその分析段階（図1の第1ステップ）で、環境分析の一貫として、組織の周辺環境と併せて市場環境を、そして市場がプログラムに対して抱くイメージを、それぞれ分析する。

このうち市場環境としては次のような内容を調査する。

- 1 消費者のどのようなニーズとウォンツがサービスを消費しようとする関心を引き起こすのか。（ウォンツの喚起）
- 2 消費者は必要と感じたことに関する情報を集めるために何をするか。（情報の収集）
- 3 消費者はどのようにして可能な選択肢を評価するのか。（情報の評価）
- 4 消費者はどのようにしてサービスの消費を実行するのか。（消費の決定）
- 5 消費者が消費を行なったあとの経験が、どのようにその人のその後の態度、行動に影響を与えるか。（消費後の評価）⁽¹⁹⁾

このようにマーケティングにおいては、サービスの消費の全プロセスを対象とした分析を行うが、ニーズアセスメントが専ら対象とするのは1にあげたニーズに関する調査である。

消費者がどのようにして必要な情報を収集し、評価しているのかを分析することにより、消費者がプログラムに対する情報にアクセスすることをより容易にする手だてを講じることができる。またプログラムに対する偏った、あるいは誤った情報を消費者が入手して評価を下していたのであれば、それを正すこともできる。マーケティングのプロセスを通じて、消費者の正しい情報へのアクセスを支援することが可能になるのである。また消費決定行動を分析することにより、消費そのものへのアクセスがより容易になることも支援することができる。

一方、消費者がサービスそのものをどのようなものとして認識するかは、入手した情報によって左右されるのみならず、サービスそのものに対して抱いているイメージにも左右される。イメージとは人がある対象に対して抱く信念、考え方、印象の総和である⁽²⁰⁾。調査の結果組織にとって

望ましくないイメージを消費者が抱いている場合には、そのイメージが向上し、より消費が促されるようサービスの質を向上して、向上したサービスがどれだけ価値あるものかを情報提供（PR）することができる。

ニーズアセスメントとマーケティングの違いの三点目は、以上に述べたように分析の結果を生かして計画・実行する過程で、消費者の視点に立ってサービス実行の過程を統制するというプロセスが採用されるという点である。先に述べたようにコトラーはマーケティング・マネージメントをプログラムの分析、計画、実行、統制の過程であると捉えた。このようなきめ細かなプロセスを通じて、マーケティングは市場のニーズへの不断の対応を可能にする。学校理事会の場に参加できない、自らのニーズの主張を上手に行うことのできない市場層に対しても、このような対応が行われることによって顧客のターゲットから外れることはなくなるであろう。

さて、マーケティング論において市場とはあるサービスに顕在的、潜在的に関心を持ち、かつその消費能力を持つ全ての人の集合を指す⁽²¹⁾。そしてこのようなマーケティングプロセスの適用は市場メカニズムの働く完全競争市場下のみを必ずしも想定しているわけではない。

公立の義務教育諸学校の場合を想定すると、先に述べた市場に当たるのは生徒、親のみならず、立派な卒業生を育てることを願う上級学校の関係者、子供達へのよりよい教育を期待する納税者、母校を自慢できるものとするを期待する卒業生などがあげられる⁽²²⁾。このように市場が広く捉えられるのは、コトラーによれば市場と交換される価値物が「財、サービス、それに貨幣に限定される必要はないのであって、これらには時間、エネルギー、感情といったその他の資源が含まれる」⁽²³⁾と広く捉えられているからである。例えば公立の義務教育諸学校の場合であっても納税者たる地域住民のニーズへの対応を怠った学校は、地域住民からの信頼を失う、協力が得られなくなるといった形で、本来必要とされるべき資源を失うことになる。

このように交換の行われる相手方を広く捉えるのであれば、あえてマーケティング論に依拠しなくとも、そこでの交換プロセスは政治過程として把握することも可能であるという考え方も成り立つ。しかしマーケティング論に依拠することにより、貨幣以外の資源の持つ重要性を認識しそこでのコストとベネフィットを考慮することによって、交換を行う双方いずれもが満足を得ることができるような学校経営を行う手だてを講じることが可能になる。これにより学校側と市場側双方のニーズを調整する方途を探ることが可能になると考えられるのである⁽²⁴⁾。

4 マーケティングプロセスを生かした学校経営

以上述べたような方法でマーケティングを適用することにより市場のニーズを生かした学校経営が可能になる。問題は市場の範囲が多様に想定されることから生じるニーズの多様性にいかに対応するかであろう。

市場が要求するままに多様な教育内容を取り揃えることへの批判がなされた著作として想起さ

れるのはパウエル (A. Powell) らの "The Shopping Mall High School" である。本書ではそれまでのアメリカの総合制高等学校のカリキュラムが「さまざまな消費者の持つ多種多様な好みを受け入れるようにつくられたショッピング・モールのイメージ」⁽²⁵⁾ であり、「教師、生徒、親はモールで店主や顧客が好むのと同じ理由でハイスクールでの多様さを好み」「商品を買うことそのものが何の商品を買うかよりも重視されている」⁽²⁶⁾ と表現した。

パウエルらは本書の中で、マーケティング技術の一つであるマーケットリサーチを行うことによって「顧客を魅きつけるためには商品の多様性が重要であることが認識される」⁽²⁷⁾ とする。またマーケティング技術がなければ、商品の価値を繰り返し説いて得意先を確保しなければならず、生徒の要望に即して教育を提供するといったマーケティング技術を用いることによって「売らなければならない商品もあえて積極的に売りに出す必要がなくなる」のだとする⁽²⁸⁾。

当時のカリキュラムにおいて内容がやさしく系統性の乏しい多様な選択科目が用意されていた社会的背景としては、60年代からの公民権運動の高まりとその一環として推進された教育上の人種差別の廃止が指摘される。従来教育に恵まれなかった階層の子供が上級学校に進むことにより、彼らの就学を促すためにその興味や関心に応じる必要性から、内容の過度の多様化やレベルの低下がもたらされた。また教育力が低下している家庭や地域のニーズを充足するためには、薬物乱用や性行動の乱れといった生活面にまで学校の役割が拡張された。加えて教育の人間化を標榜する60年代末からの運動が、多様な生徒に応じたより多様な内容を提供するカリキュラム編制を促進したとも考えられる⁽²⁹⁾。

しかしどのような背景があったにせよ、本書で述べられたアメリカの高等学校に対する批判を読むと、消費者の要望にそれぞれ即した商品を多様に提供することが、すなわちマーケティングであるという理解でマーケティングが学校経営に取り入れられる可能性があることが多分に推測できる。そしてこのような理解でマーケティングを学校経営に適用することは次のような問題をはらんでいる。

第一に父母や生徒のニーズへの適応が際限のない迎合を生んだ場合は、教育の目標そのものが曖昧になる。第二には教育目標そのものが曖昧なままである時、ショッピング・モールにどのような商品を並べるかについての意思決定の是非は、それを選択・購買する生徒の側の責任へと転嫁される。このことは結果に対する自己責任の原理を教えるという教育的配慮と捉えることもできようが、しかしどのような商品を提供しようともその組織の評価が脅かされない場合には、提供する教育に対する学校のアカウントビリティが不問にされるおそれもある⁽³⁰⁾。したがって配慮すべき点は、当該学校が担うべき使命は何かについてを学校側が十分に認識した上で、実行が可能な物理的な可能性とその教育価値を考慮しながら、採用すべき市場ニーズの優先順位を決定することであろう。

先のマーケティングプロセスモデルにも図示されていたように、各学校が担うべき使命が何かを認識・決定するに当たっては、個々の学校がマーケティングをそれぞれ行うことも重要と考え

られる。しかしこと公立学校に関して言えば、例えば高等学校において各校がまちまちに学科やコースを編成するといった形で各々の教育使命を別個に定めることになると、学区との関わりで生徒の学習機会の公平さに地域差が生じることにもなりかねない。したがって各校の立地を考慮しながら、また地域内の生徒・父母や産業界、住民のニーズと、今後の社会に求められる生徒像とを関わせながら、都道府県教育委員会レベルで計画的、長期的な視野に立って県内の各学校の改革の計画を調整することが必要になると考える⁽⁹¹⁾。

無論各学校が改革を行うに際しては、教育委員会による指導・助言のみならず、各種法令や学習指導要領といった規制がある。その範囲内で各学校に認められた裁量を最大限に生かすためには、例えば各校の特色をいかした教育課程編成やPRを行いうるような特別な予算の計上、教員の加配等といった財政面での配慮を教育委員会側が行うことが望まれる。

このように各学校が市場ニーズにより適切に対応するためには、教育の公共性の確保のため、一定の規制と裁量がある制度下であるほうが、マーケティング適用を有効に行ない得るものと考ええる。もっとも教育委員会による指導が改革を行おうとする学校側の裁量を最大限に生かす方向で行わなければ、学校側の改革の意欲が育たないことはいうまでもないだろう。

一方、コンリィが教師の専門職モデルとして「顧客の要求を理解し、この要求にあう特定の技術を選択する固有の責任を有することを期待している」ことについては先にも述べた。教師が日々の教育活動の過程で生徒と接し、またその職務の過程で父母や地域住民と接する中で、彼らのニーズとウォンツを吸い上げて、その中から教授すべき教育価値を見極めることができるのは、教職の専門性がなせる業である。そのような形でのマーケティング行動が日常的に行われて教師の日々の職務にフィードバックされるとともに、教育課程や様々な活動の評価時にその成果が組織的に集約され学校経営に生かされることが教師の経営参加につながる。その意味ではこのような形態が学校におけるマーケティング適用のあり様として本来重視されるべき姿であると考えられることできよう。

5 結語

本稿では、市場ニーズ対応のための方策として考えられる学校参加方式の欠点を補い、人々の多様な教育ニーズを教育価値に転化するという形で教師の専門性を発揮することができるためには、学校経営におけるマーケティングが適用されることが有効であると考えてきた。

そしてマーケティングの意義として、第一にウォンツを創造することによって、人々が認識していないニーズをも人々に意識させ、人々がより高いニーズを充足することができるよう援助することができること、第二に消費者の正しい情報へのアクセスへの支援や、消費そのものへのアクセスがより容易になることを支援することができること、第三に分析、計画、実行、統制というプロセスを通じて市場のニーズへの不断の対応を可能にし、自らのニーズの主張を上手に行う

ことのできない市場層をも顧客のターゲットとするといったきめ細かい対応をとることができることを示唆した。

またマーケティングプロセスを生かした学校経営として配慮すべき点は、当該学校が担うべき使命は何かについてを学校側が十分に認識した上で、その教育価値等を考慮しながら、採用すべき市場ニーズの優先順位を決定することであるとする一方で、教育の公共性の確保のためには、教育委員会レベルにおける調整機能が作用したり、一定の規制と裁量がある制度下であるほうがマーケティング適用を有効に行ない得ると考えた。また学校経営レベルにおいては教師の日々の職務における経営参加につながるマーケティング適用が望まれることを示唆した。

次にマーケティングプロセスを生かした学校経営の限界について述べたい。

第一はマーケティングを単位学校経営レベルのみで適用することの限界である。

先に教育の公共性を確保するためには一定の規制と裁量がある制度下であるほうが、マーケティング適用を有効に行い得るということについて言及した。しかし一方で公教育の市場は公衆というレベルにまで広げて考えることができることから、行政レベルにおいても市場ニーズを吸い上げてその成果を制度改革に反映させるということが行われなければ、市場ニーズが充足されないことへの不満の対応は、消費者と日々接する学校現場が行わざるをえなくなる。

コトラー自身もマーケティングはあらゆる組織に適用可能な理論であるとし、国家におけるマーケティングシステムのあり様についてまでも言及している⁽³²⁾。しかし彼が著した教育機関におけるマーケティングについての著作⁽³³⁾には、行政におけるマーケティングと単位学校経営レベルにおけるマーケティングとの関わりについての考察がなされていない⁽³⁴⁾。マーケティングにおける行政と学校との役割分担がいかに行われるかは検討されるべき重要な課題と考える。

第二の課題として掲げられるのは、学校が用意した教育プログラムを受けることを拒否するという要求があった場合の対応である。

サービスの享受を願うニーズであれば、それが多様に存在してもその教育価値等を勘案して各学校において対応を行うことが可能である。しかし一方的に供給されるサービスを享受したくないという要求が存在する場合、例えば信教の自由と教育活動への参加拒否に関わる問題については、現在までの判例でも考え方が分かれているところであり⁽³⁵⁾、各学校における対応が難しい面がある。

最後に今後の研究上の課題について述べたい。本稿において示唆してきた点はいくまでも文献研究による理論的な検討によって得られたものであるという限界がある。学校経営におけるマーケティングの意義と課題をより明らかにするためには、今後は「市場」の側が実際にマーケティングを行った学校の取り組みをいかに評価したかという視点に立って事例研究を行うなどといった方法により、実証的に検討を深めていくことが必要と考えている。

(註)

- (1) 羽田貴史「自由化論と公教育論の課題」『教育社会学研究』第52集、1993年、22頁。
- (2) 臨時教育審議会『教育改革に関する第四次答申（最終答申）』昭和62年、12頁。
- (3) 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3月。
- (4) 拙稿「アメリカ学校経営におけるマーケティング論の展開－1980年代を中心にして」『学校経営研究』第20巻、大塚学校経営研究会、1995年、pp.70－85。
- (5) 拙稿「学校経営におけるマーケティングに関する研究－マグネットスクールを例として」『関東教育学会紀要』第22号、1995年、pp.13－24。
- (6) 拙稿「教育課程経営におけるマーケティング適用に関する実証的研究－高等学校におけるコース編成を事例として」『カリキュラム研究』第5号、日本カリキュラム学会、1996年。
- (7) 以下のイギリスにおけるテイラー報告書に関する論議についての記述は、窪田真二『父母の教育権研究－イギリスの学校選択と学校参加』亜紀書房、1993年、115－122頁に全面的に依拠した。
- (8) J.E.Chubb and T.E.Moe., Politics, Markets, & America's School Brookings Institution, 1990, p.31.
- (9) 黒崎勲『学校選択と学校参加－アメリカ学校改革の実験に学ぶ』東京大学出版会、1994年、161－169頁。
- (10) 以下の二つの段落の論述に当たっては高野良一「学校の再生と教師参加型のSBM」『学校参加と権利保障－アメリカの教育行財政』北樹出版、1994年を参考にした。
- (11) R.f.Elmore and associates., Restructuring schools－The Next Generation of Education Reform, Jossey－Bass, pp.15－21.
- (12) S.C.Conley and B.S.Cooper., eds., The School as a Work Environment ; Implications Reform, Allyn and Bacon, 1991, pp.7－8.
- (13) T.M.Suarez., “Needs Assessment Studies”, The International Encyclopedia of Education, Pergamon press, 1985, pp.3496－3498.
- (14) P.Kotler., Principles of Marketing, Prentice－Hall, 1980（フィリップ・コトラー『マーケティング原理』村田昭治監修、ダイヤモンド社、1983年、26頁）
- (15) P.Kotler., Marketing for Nonprofit Organizations, Prentice－Hall, 1975, p.5.
- (16) P.Kotler and Karen F.A.Fox., Strategic Marketing for Educational Institutions, Prentice－Hall, 1985, p.7.
- (17) P.Kotler., Marketing Management ; analysis, planning and control 4th ed, 1980.（コトラー『マーケティングマネジメント』村田昭治監修、ダイヤモンド社、1983年、12頁）
- (18) 実施過程の分析結果については前掲拙稿註6論文を参照されたい。

- (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, 312頁)
- (20) P.Kotler and Karen F.A.Fox., op.cit.(註16), p.35.
- (21) Ibid., p.149.
- (22) Ibid., p.26 – 27.
- (23) P.Kotler and S.Levy., “A New Form of Myopia,” Journal of Marketing, Vol. 33, July, 1969, p.48.
- (24) 前掲拙稿註(3)論文, 61 – 62頁.
- (25) Powell.A.G., Farrar, E., Cohen, D.K., The Shopping Mall High School, Hought Mifflin, 1985, p.39.
- (26) Ibid., p.56.
- (27) Powell, A.G., Farrar, E., Cohen, D.K., op.cit.(註25) p.38.
- (28) Ibid., p.9.
- (29) この背景の分析は橋爪貞雄『2000年のアメリカ教育戦略 その背景と批判』黎明書房、1992年, pp.77 – 147に詳しい。
- (30) Powell, A.G., Farrar, E., Cohen, D.K., op.cit.(註25), p.65.参照
- (31) 3節で例にあげた高等学校の実践例においても、学校におけるマーケティングプロセスにおいて都道府県教育委員会レベルの助言がその改革の方向を左右する大きな要因となっていた。前掲拙稿註6論文を参照されたい。
- (32) P.Kotler., op.cit.(註14), pp.44 – 50.
- (33) P.Kotler and Karen F.A.Fox., op.cit.(註16)
- (34) マグネットスクールにおけるマーケティングの実践例では、学区と学校レベル相互の役割分担がなされるとともに、マーケティング遂行上の学区におけるリーダーシップが顕著であり、行政レベルにおけるマーケティングが重要な役割を占めていた。詳細は拙稿註(5)前掲論文を参照されたい。なおコトラーの註(16)前掲書は高等教育機関を念頭においた著作であることから、ここでは学区と学校との役割については言及がなされていない。しかし全州規模の高等教育におけるマスタープランの存在などは現代のアメリカ高等教育の特徴でもあることから、高等教育における州の役割は無視できず、教育機関と行政との関わりについてはコトラーの著作においても何等かの言及があってしかるべきであると考えらる。
- (35) 日曜の授業参観を宗教上の理由により欠席した生徒に対して欠席扱いにしたことについての違法性について、東京地判昭和61年3月20日行裁37巻3号347頁。宗教上の理由により剣道実技を欠席したことにより退学処分をしたことについての違法性について、大阪高判平成6年12月22日判時1524号8頁。