

II 自由研究

大学経営における戦略的マーケティングの特質と限界

——— 日本における大学新設を事例として ———

佐野 享子（文部省）

1 課題の設定

本研究は、日本における大学新設の事例を取り上げ、そこで実施されている戦略的マーケティングがどのような特質を持つのかを明らかにするとともに、コトラーの戦略的マーケティングモデルを大学経営の事例に適用する際の限界について明らかにすることを目的とする。

まず大学経営におけるマーケティング研究の意義について述べる。アメリカにおいては70年代末から80年代冒頭にかけて、18歳人口の減少と高等教育予算の削減、就職市場の悪化が起り、大学淘汰の時代が到来するという予測が支配的であった。大学関係者の危機意識をあおるような各種の警告に対し、その危機意識が結果的には大学の危機を救うことになったというのが多くの専門家の一致した意見であったと喜多村和之氏は指摘する⁽¹⁾。その背景としてマーケティング手法の高等教育への応用等といった積極的な「攻めの戦略」が潜在的な進学需要を掘り起こしたことを氏は第一に指摘している。高度に大衆化したアメリカの高等教育の状況は、日本の未来を先取りしているといっても過言ではない。その進展の過程で問題となった点は、日本においても大いに学ぶべきものがある。大学経営におけるマーケティングはその重要な柱の一つと考える。

次に大学経営におけるマーケティングとはどのような経営行動を意味するのかについて若干の解説を加える。企業のみならずあらゆる組織において、マーケティングが現に行われていると最初に提唱したフィリップ・コトラー（Philip Kotler）は、その根拠として、どのような組織においてもその組織が存在するためには資源が必要であること、そして資源を持っている者にとって何か価値あるものを生み出すことができる—すなわち「価値の交換」が行い得る相手方から資源入手を行うことによって、組織は安定して存続し続けることができると主張した⁽²⁾。そのような「価値の交換」を行う相手方を「市場」と捉えると、マーケティングとは一般に「価値の交換」のために行われる「市場」に対する働きかけ、すなわち「対市場活動」を総称する概念であると捉えることができる⁽³⁾。

大学にとっての「市場」と「対市場活動」には多様なものが考えられる。大学は学生に教育活動を提供することによって、学生という「市場」から授業料等を得る。その場合の学生募集や教育活動の提供そのものは「対市場活動」と考えることができる。また学生を企業に就職させることにより、大学教育に対する一定の評価を企業から得ることを期待した場合、学生の就職活動への支援は、企業という「市場」に対する「対市場活動」と考えることができる。

次に大学経営におけるマーケティングの先行研究について概観する。

先のコトラーは高等教育機関を主たる対象として『教育機関における戦略的マーケティング』

(“Strategic Marketing for Educational Institutions” Prentice-Hall, 1985) を著している。しかしそでの記述は、コトラー自身が組織一般に適用可能と考える彼の既存の理論をいかに大学にあてはめるべきかに終始し、どのようなマーケティングが現実の大学経営においては行われているかという視点に立ったものではない。また大学組織の特性に照らした大学経営独自の論は展開されていない。

またアメリカでは1988年に高等教育機関におけるマーケティングに関する論文を所収する雑誌(“Journal of Marketing for Higher Education”)が創刊された。ERICにおける1996年迄の高等教育におけるマーケティングを扱った雑誌論文数も635件を数える。しかしそれのうち事例研究が行われたものでも、マーケティングを学生募集に限定し、アドミッションズオフィス等でどのような学生募集活動が行われているかを記述した論文が散見されるに留まる。日本における研究においても、アメリカのマーケティング実践の動向を紹介する論文や⁽⁴⁾、アメリカの学生募集の動向を紹介した著作が散見されるのみである⁽⁵⁾。

コトラーの理論が組織一般に適用可能な理論であるならば、日本の大学においてその理論の適用は可能なのかという点に著者の最大の関心がある、コトラーの理論と比較した場合、日本における大学経営の事例においてはマーケティングにどのような特質が見られるのかという視点に立った実証研究がこれまで皆無であったことから、本稿ではこのような視点に立った分析を行うこととする。その際日本における大学経営の特質を踏まえて、マーケティング理論の意義と限界を見極めたい。

なお、本研究では今日のマーケティング理論に台頭してきた戦略的マーケティングモデルを、日本における大学経営の事例へ援用することを試みる。戦略的マーケティングモデルの意義については次節で言及するが、結論から述べると、このモデルは組織の競争環境への適合を意図している。日本においても18歳人口減少期に入っており、大学間競争が意識される中で、各大学がどのような経営を行っているのかを分析するに際しては、日本における大学経営の事例に見られる戦略的マーケティングの特質を分析することが適当と考えたのである。

次に論文の構成と研究方法について述べる。以下では、まず第二節でコトラーの理論に依拠し、戦略的マーケティングモデルに解説を加える。第三節では第二節で提示したモデルと比較して、大学を新設した東京都における私立大学(以下A大学と略す)の設置の過程から、戦略的マーケティングプロセスに該当すると思われるものを抽出し、記述する。

ここで私立大学を選んだのは、国立大学では学部設置上の意思決定に文部省の意向が左右しやすいことを考慮したためである。また東京都の大学を選んだのは、都道府県内の高校卒業生数と大学数とを単純に比較した場合に、一大学当りの高校卒業生数が平成8年3月現在で最も少ないのが東京都であることを理由とする⁽⁶⁾。大学における潜在的な「市場」規模として捉えることのできるこの数字は、他の道府県からの流入・流出を考慮していない単純な推計値ではあるが、しかし少なくともこの数字からは都内の大学における競争環境には他の道府県に比べて厳しいものがあり、その意味では都内の大学では地方の大学と比較すると競争環境を意識した経営が行われていることが予想さ

れるのである。また競争環境への適合を意図した戦略的マーケティングが比較的实施されていることが予想されるのは、大学新設の例であると考ええる。大学新設の例を取り上げることにより、構築された組織が新たな競争環境へ算入するプロセスが明らかになるからである。このような大学の中から、本稿ではマーケティング理念を意識して大学経営を行っている大学を事例として選んだ。ここでは当初から大学新設事務に携わっていた教員へのインタビュー結果と大学から出されている各種出版物の記述に基づく検討を行う。

以上の考察をもとに、第四節では日本における大学経営の事例に見られる戦略的マーケティングの特質について、第五節では日本における大学経営の事例にコトラーの戦略的マーケティングのモデルを適用する際の限界についてそれぞれ考察を加える。その際には日本とアメリカとの大学経営上の特質の差異を勘案して検討を加える。

筆者はこれまでにアメリカの大学経営におけるマーケティング論を分析してその特質を明らかにしたきた⁹⁾。本稿は大学経営におけるマーケティングに関する研究の一環として、それに続くものである。

2 大学経営における戦略的マーケティングモデル

1980年代に入ると、アメリカの産業界では低経済成長の中での持続的競争優位を図ることが課題となり、戦略的マーケティングの理論が台頭した。コトラーは戦略的マーケティング計画プロセスとし図1のようなモデルを示している。図1に即した各要素の説明をコトラーの著作から要約すると表1のようになる

表1 戦略的マーケティングモデルを構成する要素

1 環境分析	環境の変化によって組織は新しい戦略を要求される。組織に影響を及ぼすかもしれない環境としては、次のものがある。
	1) 組織の分析 組織使命、「目標」、「目的」、文化、他の組織と比較した資源の相対的強味と弱み
	2) 外的環境分析 (1) 公衆：マーケティングの相手方として組織が認識するとき公衆は「市場」となる (2) 競争環境：教育機関の「市場」と関係者の注目力、参加、忠誠などを求めて競争する団体や組織 (3) マクロ環境：教育機関の存在と活動に影響を及ぼす経済的、政治的、技術的、社会的諸要素

	<p>それぞれについて 1) 主な傾向、2) 組織にとってその傾向が意味するもの、3) 組織にとって重要な機会（組織が競争優位を享受し得る適切なマーケティング行動の対象となる魅力的な領域）や脅威（環境における望ましくない傾向）が何かを明らかにしなければならない。</p>
<p>2 マーケティング使命、「目標」、「目的」の策定</p>	<p>環境が変化するにつれて、最高管理者は対市場活動における使命、「目標」、「目的」の再検討・再評価をしなければならない。</p> <p>1) 使命：対市場活動において何かを達成しようとする基本的な目的 例) 質の高い教育の提供。</p> <p>2) 「目標」：利益、在校生数、評判、市場シェアなど、学校が重視しなければならない主要な変数</p> <p>3) 「目的」：「目標」を選択しいつどのようにしてその結果を導き出すのかを表すもので、測定可能な変数で表現される 例) 「入学者数を増やす」という「目標」は「次年度の新入生のクラスの入学者数を15%増やす」という「目的」に言い替えられる</p>
<p>3 マーケティング戦略・戦術の策定と実行</p>	<p>1) 競争的ポジショニング戦略 同じターゲット市場を対象にしている競争相手が提供するものと、自らが提供するものとの間に意味のある差異を開発し伝達する技術をいう。競合相手と比較してどのような教育活動を提供するかといったことの意味決定はこれに当たる。</p> <p>2) ターゲット市場戦略 「市場」を構成する主要なグループを明らかにし、それらのうち全てのセグメントを対象とするのか、そのうちのいくつかの有望なものに集中するのかを決定する。効果的な「対市場活動」を行うためには「対市場活動」の相手方となるターゲットを具体的に設定することが有効である。</p> <p>3) マーケティングミックス戦略 組織がターゲット「市場」において目的を達成するために利用する統制可能なマーケティング機能領域の組み合わせを決定する。 マーカーシー (E. J. McCarty) の4P、すなわち組織が提供するプログラム (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、関係者とのコミュニケーション (Promotion) が知られている。大学経営における学生を「市場」とするマーケティング機能領域としては、教育プログラムがProductに、教育プログラムの価格設定がPriceに、教育機会の創出（授業時間設定、立地等）がPlaceに、関係者へのPR・広告がPromotionに当たる。</p>

	<p>マーケティングミックスはターゲット「市場」に適合したものでなければならず、また選択された競争的ポジションが、強化すべきマーケティングミックスの要素を決定する。</p>
4 組織の設定	<p>組織構造の設計。人材の獲得・研修、組織文化の変革が必要になる。コトラーによれば大学における組織構造に関しては、マーケティング担当役員を採用して副学長の下に置き、その職能と責任を明確にしておくこと、プログラム管理システムと「市場」管理システムをともに採用するマトリックス組織において、マーケティング担当マネージャーを置くことが望ましいとしている。このことは「市場」ごとに異なるプログラムを提供するという視点に立ち、マーケティング担当マネージャーがプログラムと「市場」との各々の適合についてを調整するとともに、それら全体を統括する職制として管理職のスタッフが必要であることを示している。</p>
5 システムの設計	<p>1) マーケティング情報システム 内部記録の活用、外部情報の活用、マーケティングリサーチ（組織が直面しているマーケティング問題について、データと事実をシステムティックに設計、収集、分析、報告すること）、マーケティングデータの分析の各システムが必要になる。</p> <p>2) マーケティング計画システム マーケティング計画は立案されたマーケティング戦略の行動プログラム作成をめざす。</p> <p>3) 統制システム (1) 年間統制：年度中監視し、実績が逸脱した場合に修正行動をとる。実績の測定と評価をする業績分析、市場シェア分析、市場態度の追跡などがある。 (2) 収支統制：各事業ごとの総収入と総支出を確認し、収益性を判断する。 (3) 戦略的統制：組織のマーケティング成果を系統的に評価する、次に述べるマーケティング監査が有効なツールである。</p>
6 評価基準策定と評価	<p>1) マーケティングの有効性評価 消費者志向か、マーケティングを統合的に行っているか、戦略志向か、効果的に実行したかという観点で、評価シートに従ってチェックを行う。これによって教育の質は評価できない。</p> <p>2) マーケティング監査 マーケティング環境や目標、戦略、実行活動などを、教育機関に精通しているマーケティングコンサルタントによって、包括的、システムティックかつ独立的、定期的に評価する外部評価をいう。</p>

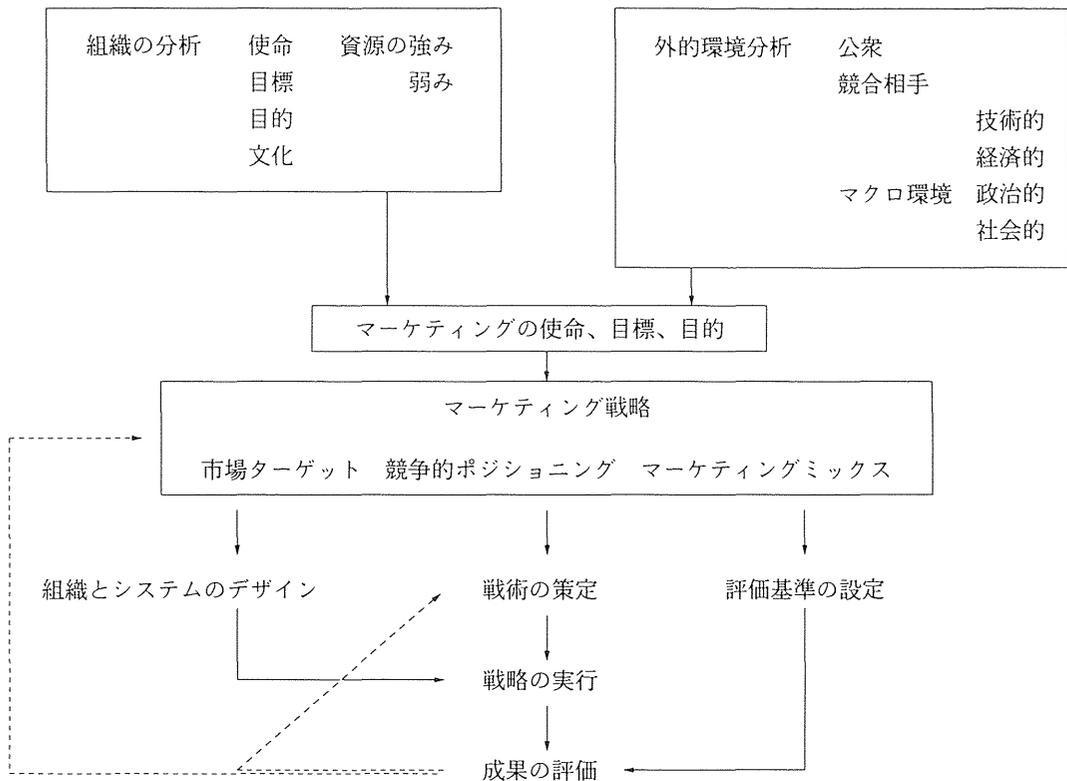


図1 戦略的マーケティング計画プロセス

出典：P. Kotler and A. Antreasen., “Strategic Marketing for Nonprofit Organizations”,
Prentice - hall, 1991, P.69.

ここで大学経営において戦略的マーケティングを実施することの意義について述べる。戦略策定というP-D-SのP（計画策定）に先立ち、「市場」環境の分析を含めた内的外的条件の分析の重要性を強調するのがマーケティングを適用したマネジメントサイクルの特質である⁽⁹⁾。さらに戦略的マーケティングのプロセスにおいては、そのP（計画策定）段階で、大学においてはマーケティング機能領域としてのProduct、すなわちカリキュラムを策定する以前に、競合相手との競争が優位になることを念頭においた競争的ポジショニング戦略を定める点に特色がある。すなわち戦略的マーケティングは、「市場」環境の分析を通じて、「市場」環境との関わりから競争的ポジショニング戦略を策定し、その戦略によって組織経営の基本的方向付けを規定する⁽¹⁰⁾。戦略的マーケティングは、組織における各経営要素を「市場」に向かって統合する機能を担う点を特色とするのである。このように18歳人口減少期という「市場」環境が変動するという状況下において大学経営の方向性を定める機能を担うという点に、戦略的マーケティングの意義がある。

しかしここに概観した戦略的マーケティングに関するコトラーの理論は、これらのモデルに即した経営がなされることで合理的、効率的な経営がなされるという視点に立った規範的な記述であり、現実の大学経営においてどのような戦略的マーケティングが実践されているかを記述したものではない。したがってマーケティング理念を意識して経営を行っている大学においては、コトラー理論で提示されたモデルと比較すると具体的にはどのような戦略的マーケティングの特質が見られるのかについてを次節で考察する。

3 大学新設時における大学経営の事例⁽¹⁾

(1) 経緯

ここで事例とするA大学は新設大学であり、大学設立に当たり経営情報学部経営情報学科の1学部1学科(定員160名)の設置を計画した。A大学は学生中心主義を経営の柱としている点を特色とする。企業にとって主力商品に当たるものは大学では講義であり、商品リストに当たるのがカリキュラムであると学長は述べている。その意味ではA大学はマーケティングの理念にもとづいた経営を志向している点を特色としている大学であると言える。

その設立の経緯は以下の通りである。

設立母体となるB学校法人は女子高校と幼稚園を経営し、系列校として2つの学校法人を持つ。B学校法人の理事長はこのグループの核となる大学の設立を考えていた。大学用地は東京の多摩地区に位置する。当初は都立高校用地となっていたが、同高校が他地区につくられることになったため住宅整備公団からB学校法人に売却されたものである。しかし周辺住民はこの地域に高校設置を要望しており、売却に際しては付属高校併設が条件とされた。用地面積は高校分を含めて50,000平米である。

大学設置準備に当りB学校法人の理事長は、友人の紹介により学長候補としてC氏を推薦され、昭和61年12月に同氏に大学設立準備を依頼する。設立準備は全てC氏の判断で進めてよい旨の確約がB学校法人との間でなされた後、C氏は専門分野を同じくするD氏にどのような大学設立が望ましいか相談をする。その結果C、D両氏がともに専門分野とする経営学の分野では、今後は経営情報に関する教育が重要であるとの合意がなされ、新大学はこの1学部1学科を有するものとし、D氏が学部長に就任することとなる。以後平成元年の大学設立をめざして準備作業はC、D両氏が中心となって進められていく。この時同大学の立地する地名に由来して大学名についても決められる。文部省への申請書類作成を行うための大学設置準備室が設置され、以後文部省と設置認可申請のための折衝が行われる。

昭和62年6月文部省に対する第一次設置認可申請がなされ、並行して施設の基本設計が進められる。12月には文部省から第一次審査の判定が出され、以後教学センターが設置されて、担当教員を含めた教育内容の決定、入試システム、教室及び付帯設備、広報活動についての決定、学務や教員に関する規則の制定等を担当する。併せて施設の実施設設計が進められ、その内容に対する地域との

交渉が行われる。

昭和63年6月に文部省に対する第二次設置認可申請が出され、施設が施工、同年12月には文部省から設置認可が出されて、平成元年4月に開学に至る。

(2) 戦略的マーケティングプロセス

1) 環境分析

学長候補のC氏は、設立準備から開学までの間、大学設立関係者や設立に関心を持つ者に対し、往復葉書で設立準備の現状を報告するとともに、返信で関係者からの意見や提案を集めた。これは大学設立に関心を持つものを広く「市場」と捉えて、大学の支持者・協力者を増やすことを目的とした環境分析であると捉えることができる。しかしその方法としていわゆるマーケティングリサーチに当る質問紙調査、インタビュー調査等は行われていなかった。

2) マーケティング使命、「目標」、「目的」の策定

A大学の場合、教育に関わる基本的考え方は、先に述べたようにC、D両氏のそれまでの教授経験から立案されたものであった。またA大学は1学部1学科の新設大学であることから、どのような学部、学科を設置すべきかという点と、大学設立に当っての使命（国際性、学際性、実際性の重視）とは平行して論じられてきた。このような大学設立の使命をマーケティング使命に置き換えれば、国際性、学際性、実際性を重視した教育・研究の実施ということになるが、A大学においてはこのような使命をマーケティング使命として意識して設定してはなかった。

マーケティング「目標」と言えるものとしては、学生募集に関わって個性、活力、人柄といった3つの点で優れた学生を集め、教育することが掲げられていた。マーケティング「目的」としては、マーケティング「目標」を測定可能な変数として表したものは定められておらず、文部省に提出する申請書に記載する開学後4年間の収支予算等を除いては、経営「目的」となる測定可能な変数は特に定められてはなかった。

3) マーケティング戦略・戦術の策定と実行

A大学の競争的ポジショニングとして考えられるものとしては次の3点があげられる。

第一には、実務界とつながりを持った教授陣でスタッフが構成されていることである。教授陣の3分の2は実務界から教員へ転じた者で構成されていた。平均年齢も47.5歳と若く、出身大学も18大学に散っている。教員として発令されてからも実務界でのフィールドワークを継続したい者は、出勤日以外でのフィールドワークが奨励されるといった、実務界とのネットワークを維持できるためのシステムが整備された。またこのため大学での勤務日数に応じた給与体系が整備され、出勤日を何日にするかを自己申告するシステムが整えられた。

教授陣が実務界とつながりを持ち続けることは、外部での活動の成果を教育活動にフィードバック

クできるという教授上の利点に加えて、卒業生の就職に当って企業とのパイプが確保できるという利点を併せ持つ。さらにA大学では収支(採算)を考慮して、併設する総合研究所において企業からの受託研究や共同研究を実施することに力を入れた。受験者数の減少が見込まれる今後、収入額の予測のつかない受験料収入に頼らなくとも、研究受託費が経営上の収支において高い比重を占めることを期待したのである。

競争的ポジショニングの二点目は、立地(Place)に関わる利点である。すなわち全国的に見た18歳人口減少期の中で、当分の間人口の増加が予想される首都圏の多摩地区に大学を立地したという点である。

第三には「市場」のニーズを重視している点である。規模の小さい大学だからこそきめ細かく学生のニーズに対応でき、多数の学生の満足を得ることができるとともに、周辺のコミュニティの人々を支持層とすることが期待できる。学生中心主義を経営の柱としているA大学では、他大学に先駆けて開学時より年間の講義要項(シラバス)を作成している。また質の高い教授陣によって教育が提供されるよう、教員の給与水準を(非常勤講師を含めて)他大学に比べて高めに設定している。また学生のニーズに併せて施設設備も工夫をこらしている。学生のたまり場の設置、見晴らしと雰囲気のよい食堂の設置等である。

社会人に評価されてはじめて社会的ニーズにあった教育活動が提供できるのだという趣旨に基づき、社会人大学院にも重点をおいている。平成5年には社会人対象の夜間大学院修士課程を、7年度に全国で初めての夜間大学院博士課程を設置した。

次にターゲット市場戦略について述べる。マーケティング目標として個性、活力、人柄に優れた一流の学生を集めるという点を掲げたA大学がターゲットとしている学生は、個性的能力、特に一芸に秀でている者である。その基本方針の具体化は入試のシステムに現れている。科目ごとに上位10%以内の者には加点される方式の導入、視覚・技能によって加点される方式の導入、小論文と基礎学力で評価する試験方式の導入などが具体化された。

次にマーケティングミックスの1要素-Productにあたるカリキュラム編成について述べる。カリキュラム編成に当たっては、他県の県立大学経営情報学科の例を参考にするとともに、大学の使命と文部省の設置基準との摺り合わせを行いながら、この分野で必要とされる科目が何かという点と、その科目を教授する適任者が得られるかという点の両者から編成されていった。すなわち経営学という学問分野の特質から学問の実践性が重んじられた結果、C、D両氏の交友関係の中から、実務(会社、銀行、商社、新聞社、シンクタンク、公益法人)に携わりながら大学で非常勤講師等を勤めてきた人材が選出され、文部省への申請の要件を満たすことができるよう注意が払われながら、A大学での教員就任が順次依頼されていったのである。その課程で当初望ましいと思われた科目を教授する適任者がいない場合には、適宜カリキュラムそのものの部分的な修正が行われていった。開学後のカリキュラム改革は、教務委員会と教授会における教員の意見をもとに毎年逐次改訂がなされている。

プロモーションに関しては、大学案内の配布とともに、開学時には鉄道の車内、駅構内にポスターを貼っている。またその後は周辺の1都7県の主要な高校を教授陣が訪問し、説明会を開催するとともに、学内において進学相談会を開催している。Priceに当たる教育プログラムの価格の設定、Placeに当たる教育機会の創出については、学生のターゲットに応じた特段の設定はなされていなかった。しかしPlaceに関しては大学新設に当って学生募集に有利な立地が考慮されており、競争的ポジションが意識されていた。

4) 組織の設計

教務委員会、学生委員会、入試委員会、ネットワーク委員会、就職委員会、図書委員会が設置されているが、マーケティングに固有に関わる特段の組織は設置されていない。しかし以上のうち図書委員会を除いた他の委員会は、学生に提供するカリキュラム編成、学生への厚生補導の指導、学生募集、外部「市場」との連携、外部「市場」としての企業に対する学生の就職活動の支援といったように、全て「対市場活動」と関わりをもつ組織と考えられる。各委員会は2～3名の構成員で組織され、意思決定は教授会ではなく委員会レベルで行われている。なお各委員会に問題提起を行う機関としてキャビネット（学長代行、学部長、学部長代行、学長室長、研究科長、事務局長が構成員）が置かれている。具体的な「市場」問題が表面化した場合には、この組織から問題提起がなされることとなる。

5) システムの設計及び評価基準の策定と評価

マーケティング情報システムに当たるものは見あたらなかった。統制システムに関しては、学生による授業評価と、大学経営に関する学生の意見を聴取するためのアイデアボックスとがあった。前者は教員評価には直接用いられないが、学内の教授法の研究会で検討の素材となっていた。後者は記名されて投函された意見に対しては、適宜本人あてに回答を提出していた。これらはコトラーのモデルに照らせば年間統制のうちの「市場態度の追跡」に当たる。しかしこれらがマーケティングの有効性評価として機能しているわけではなく、マーケティング監査としての外部評価も行われていなかった。

収支（採算）による統制については、年度ごとの収支は明らかにするものの、経営の成果が直ちに当該年度の収支に反映されず、年によって収支に波があることから、これによって経営のプロセスをコントロールすることは困難であると判断し、収支の状況を経営統制の指標としてはいなかった。

4 大学新設の事例に見られる戦略的マーケティングの特質

コトラーのマーケティングモデルと比較すると、本稿における大学新設の事例では戦略的マーケティングにどのような特質が見られるのだろうか。

第一に見られたのは、マーケティング情報システムの欠如とそれに代わっての人材の活用である。A大学は学生中心主義を理念として掲げていることからわかるように、経営学という学科の特質から、企業における経営ノウハウに精通している教員が多く存在する。したがって他大学と比べると、その経営において戦略的マーケティングが比較的意識されているようにも見受けられる。にもかかわらずA大学ではマーケティングリサーチに類する環境分析とその分析結果を活用するシステムが特段整えられていない。

この背景としてはアメリカと日本における大学経営システムの違いが考えられる。アメリカにおいて大部分の大学が求めている共通試験の一つに、アメリカ大学テスト協会のACT (American College Testing Program Assessment) がある。ACTは創設当初から大学の入学者選抜とプランニングを支援するために試験と情報サービスの提供に力を入れており、かなりの数の大学が、20年間にわたり入学者選抜に当って、ACT受験者のプロフィールデータとリサーチサービスを利用してきた⁽¹²⁾。このようにアメリカの大学においては「市場」に関する環境分析を容易に行うことのできる環境が整えられてきたのである。マーケティング理論そのものはアメリカで生成・発展してきたものであり、その背景としてはアメリカにおける情報社会の進展があつて、情報の分析・活用に基づく戦略策定を基底とする戦略的マーケティングの枠組が提唱されてきたということが考えられる。

ではA大学ではどうか。大規模な環境分析の代わりに、C氏の個人的な知人から郵便によって大学設立に関する提案が適宜なされ、またC、Dというその分野の専門性に卓越した両氏の判断のみで、大学の使命と学部・学科設置とが決められている。また実務界と繋がりを持った教授陣からの、教授面、研究面、就職面におけるフィードバックがA大学では期待されている。このようにA大学においては社会の変化への不断の対応を可能にするため、外部市場と人的繋がりを持つ人材の確保と活用が、欠如しているマーケティング情報システムに代わって機能していた。人的ネットワークをよりどころにする経営は日本的経営の特質と考えられるのではないだろうか⁽¹³⁾。

大がかりなマーケティングリサーチを行ったところで、将来予測が確実に行われていなければ、ここでの分析結果は過去の事象を映し出すだけで終る。一過性の分析のみに頼ることなく、外的環境と絶えず接している人材を獲得・育成することによって、社会の変化により不断に対応することが可能になる。人材戦略を戦略的マーケティングプロセスと関わらせることの効果は、大学という専門性をもった教授陣を構成員とする組織においてより発揮されるものとする。

第二に見られたのは、A大学における「市場」として学生よりも企業が重視されていたという点である。インタビューに応じてくれた設立準備に当たったという教員は、大学にとっての顧客は学生、就職先、高校・予備校、父母であると述べていた。とりわけA大学では就職先をはじめとする実務界を「市場」として第一に重視し、そのニーズを充足することにより、資金の流入や就職状況の向上、イメージアップをねらっていた。質の良い学生を集めるためには、すなわち「市場」における大学の「交換価値」を高めるためには、学生のニーズを重視すること以上に、企業を中心とする社会のニーズに応え、社会における大学の評判を高めることが重視されていたのである。ただしその

戦略の背景には、A大学が経営学をフィールドとする単科大学であるという特殊事情も考えられる。

一方学生のニーズに関しては、A大学が学生中心主義を標榜し、学生ニーズ把握のてだてを取っているにも関わらず、その実現のてだてについて組織をあげて取り組む体制は整備されてはいなかった。学生のニーズ充足は教育内容に関わるものは個々の教員の専門性に、経営に関わるものは職員の個別の判断に任されていたのである。しかし授業の学生による評価、アイデアボックスといった試みは、大学側が学生の意向を積極的に聴取しようとする姿勢の現れであり、そのような姿勢が学生中心主義をとっているという印象を学生にも与え、学生生活を送る上で不都合な点が生じても意見を申し述べるてだてがあるのだと学生自身が認識することで、学生生活そのものに対する学生のモラルが向上することを大学側が狙っているということも考えられる⁽¹⁴⁾。

第三に見られたのは、A大学における競争的ポジショニングが人材の確保に特色づけられていたこと、また戦略的マーケティングの経営統合の機能としては、そのポジショニングを具現化するための人材戦略と入試システムが「市場」に向けて方向付けられ、統合されるという役割が果たされていた点である。A大学における競争的ポジショニングは、社会の変化への不断の対応を可能にする人材の確保に特色づけられていた。また多様な経歴の持主の登用、給与体系の工夫といった人材戦略が、その実現を裏付けていた。さらにA大学におけるターゲット戦略は入試のシステムに反映されていた。このように大学が「市場」と「交換」する「価値あるもの」として重視していたのは、質の良い教員と質の良い学生—すなわち人的資源であった。

5 大学新設の事例に見られる戦略的マーケティングモデルの限界

本稿において検討したのは、マーケティング理念を意識して経営を行っている大学の事例である。しかしそのような大学においてもコトラーの戦略的マーケティングのモデルを適用するに際していくつかの限界が見られたので、そのことについて言及する。

第一に見られたのは、コトラーのモデルに見られるように、資源分析やマクロ環境分析の成果をそのまま戦略として形作り実行に移すような合理的な意思決定システムが必ずしもとられていたわけではなかったという点である。A大学におけるカリキュラム編成の過程においても、文部省の指導と獲得可能な人的資源とが勘案され、適宜部分的な調整が図られながら戦略が策定されていた⁽¹⁵⁾。

このこと背景としてはそもそも大学組織が合理的な意思決定を行わない、いわゆる「ゴミ箱式意思決定 (garbage can model)」を行う組織⁽¹⁶⁾ であるといわれていることが考えられる。しかしたとえ企業においても、環境分析に基づいた合理的な戦略決定を必ずしも行っているわけではないという指摘もある。マーケティングはクライアントの欲望やニーズを分析するところから出発すると信じられてきたが、そもそも人々の欲望やニーズは彼ら自身にとって自覚されることはあるのか。人々は自らのニーズをそのとおりに表現できないばかりか、表現するものが何かにも気づいていない。また人々のニーズは、彼らが住む社会に独特の文化的ルールに依存する。人々の欲望やニーズは交換を導く客観的な前提であるというよりは、むしろ交換に通じて構成される存在、すなわち交

換が起こることによってはじめて、疑似的かもしれないが合理化された目的や欲望が構成されるのではないか。企業の商品開発においても、明確なクライアントのニーズに従ってそれを満たすべく製品開発が進行するというスタイルよりは、あいまいなニーズと組織のシーズとが出会い、相互にそれがなんたるかを確認しあうプロセスを通じて行われているのが大半であるという指摘である⁽¹⁷⁾。戦略策定に当たり図1に示すような合理的な意思決定システムが必ずしもとられているわけではないという点が、大学のみならず企業においても当てはまるのであれば、コトラー理論が採用している組織の意思決定枠組は、組織というものの意思決定の実体に必ずしも即応したものではないという点でよいだろう。

第二に見られたのは、大学経営の事例においては、コトラーモデルにあるようにマーケティング使命、「目標」「目的」となる指標と評価・統制の方法とが必ずしも互いに関連性を持っているわけではなかったという点である。このことの背景として考えられるのは、日本の大学経営においては経営統制の視点としてマーケティングそのものが未だ浸透していないという点が予想される。しかしそれ以前の問題として、そもそも大学のように多様な価値基準を内包する組織においては、収支を除けばその組織目標を数量化しにくいという点が、このことの背景として考える⁽¹⁸⁾。数量化されたマーケティング「目的」を統制の指標として経営を合理的に統制するという戦略的マーケティングのモデルは、大学組織にはなじみにくいものと思われる。

第三に見られたのは、マーケティング組織の有効性が発揮されるような「対市場活動」が日本の大学の事例においては必ずしも必要とされてはいなかったという点である。このことはマーケティング理念を意識して経営を行っているA大学においてさえ、マーケティング組織が未整備であることから伺える。のみならずアメリカにおける大学経営のマーケティングを批判する論調においても、大学でマーケティングを採用しにくい理由の一つに、経営組織においてマーケティング組織を位置付けにくいことがあげられている⁽¹⁹⁾。大学経営におけるマーケティング組織の位置付けが不明瞭なままであるということは、戦略的マーケティングの機能の有効性そのものがコトラー理論においては十分に検証されておらず、その必要性についても大学関係者に十分理解されていないことを意味するものと考えられる。

マーケティング組織の主要な職能は環境分析とそれに基づく戦略の提案、経営諸機能の調整である。しかし環境分析が組織的に行われない状況下では、学生募集、教務といった「対市場活動」と関わる各経営領域ごとに組織編成がなされ、それらを統制する組織として、管理職組織（事例ではキャビネットと呼ばれていた組織）が各経営領域ごとの組織を調整するとともに、マーケティング問題提起の役割をも担うことで足りる。大衆化を迎えたアメリカの大学では、社会人やマイノリティー層といった多様な「市場」がターゲットとなりうる。しかしコトラーが想定しているように「市場」ごとに異なるプログラムを提供するという視点に立ったプログラム提供が行われない場合には、マーケティング担当マネージャーを置いてプログラムと「市場」との各々の適合について調整するという機能は不要になる。さらに日本の場合、学部社会人や留学生を多数受け入れるといったよ

うに、従来までとは異なる「市場」を新たにターゲットにし、それに見合ったプログラムを提供するという点でもないかぎり、先に述べたようなマーケティング組織の機能そのものが発揮される必要はほとんどなくなる。そうであれば、たとえマーケティング組織に類するものが学内に編成されたとしても、そこにおける役割はアメリカにおけるアドミッションオフィスのような学生の募集対策（Promotion）のみに終始するだろう。

第四に考えられるのは、コトラーの理論においては教育の質をいかに確保するかという視点が欠如している点である。コトラー自身マーケティングの有効性を評価する視点では教育の質の確保との関係が明らかにできないとしている点からもこのことは裏付けられる。アメリカにおける大学経営のマーケティングを批判する論調においても、大学でマーケティングを採用しにくい理由の一つに、マーケティングが教育の質の向上に貢献しないことがあげられている⁽²⁰⁾。教育の質を確保するためのたゞとして、先に指摘した人材戦略を戦略的マーケティングに効果的に位置付けることが大学という専門職組織では有効と考えられ、そのことの検証が今後行われることが期待される。

第五に考えられるのは、マーケティングミックスに関連して、組み合わせられるマーケティング機能領域そのものに対する吟味がコトラー理論では十分ではないという点である。マーケティング理念を意識したA大学においても、ターゲットに応じたマーケティングミックスは考慮されていなかった。アメリカにおける大学経営のマーケティングを批判する論調においても、大学でマーケティングを採用しにくい理由の一つにマーケティング手法、とりわけマーケティングミックスの手法の複雑さがあげられている⁽²¹⁾。大学経営においてはターゲットに応じた統制可能なマーケティング機能領域として現実には何がどのような理念で組み合わせられており、また組みあわさるのが望ましいのかという点について、マッカーシーの4P理論に因われない更なる吟味が必要だろう。

6 結語

本稿においては次の点を示唆した。まず大学における重要な「市場」としては学生よりも企業が意識されている例が見られることを指摘した。また大学経営における戦略的マーケティングの機能としては、主として人材戦略と入試システムという2つの経営要素が、「市場」に向けて方向づけられ、統合されること、すなわち人的資源の確保が大学経営において重視されている例が見られることを指摘した。さらに大学という専門職組織においては、人材戦略を戦略的マーケティングプロセスと関わらせることが特に重要であり、このことは教育の質を確保するためのたゞとしても有効であることを仮説として提示するとともに、事例校における特質としてマーケティング情報システムが未整備であり、それに代わって人的ネットワークを基底に据えた人材戦略が重視されていること、そしてこのような特質は日本的経営の特質として捉えられることを指摘した。

また日本の大学組織にコトラーの戦略的マーケティングモデルを適用するに当たっての限界としては、環境分析に基づく合理的な意思決定システムが組織においては必ずしも採用されているわけではないことを示唆するとともに、大学組織においては企業のように数量化された評価尺度を前提

として経営を統制することが困難であることを、またマーケティング組織に関してはその経営における位置付けの困難さをそれぞれ指摘した。また今後の課題としては大学組織におけるマーケティングミックスの吟味の必要性を指摘した。

本稿では新設大学を事例としたことから、「既存」の組織の資源保有状況等の分析結果と戦略的マーケティングとの関わりや、「既存」の組織使命（目標、目的）とマーケティングの使命（目標、目的）との関わりなどが明らかにされず、考察を行う上でいくつかの限界があった。また社会のニーズを反映した経営学という学問分野を領域とした大学を分析対象としたがゆえに、企業を「市場」として重視するといった結果が導き出された。その意味では本稿での考察の成果はあくまでも一大学の事例に基づくものであり、これをもって日本における大学経営一般の傾向として論じることができないことは無論である。今後は既存の大学や他の分野における大学経営の事例を取り上げて今回の事例と比較することを通じて、各事例の特質を明らかにすることにより、大学経営における戦略的マーケティングの特質と限界について新たな知見を得たい。

(注)

- (1) 喜多村和之『現代アメリカ高等教育論－1960年代から1990年代へ』東信堂、1994年、245～155頁。
- (2) 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、54頁。
- (3) 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。
- (4) 館昭「アメリカの大学におけるマーケティングの導入と展開」『放送教育開発センター研究紀要』第2号、1989年。館昭「アメリカの大学マーケティング」『高等教育研究紀要』第11号、1991年。
- (5) 高等教育研究所編『アメリカ高等教育教育機関の学生募集と経営』リクルート社、1983年。山田達雄『大学の学生募集戦略』学校法人経理研究会、1993年。レイ・マストン『個性的大学になる学生獲得戦略』(Rey Muston., Marketing and Enrollment Management in State Universities) 山田達雄訳、みくに出版、1991年。
- (6) 平成8年3月現在で都道府県の高専卒業生数／都道府県内の四年生大学数が、東京都においては1,215人、京都府においては1,238人、兵庫県においては1,929人であった。
- (7) 拙稿「大学経営マーケティング研究の特性に関する一考察－アメリカにおける所論の分析に基づいて」筑波大学研究センター『大学研究』第14号、1996年、29～42頁。拙稿「アメリカにおける大学経営マーケティング批判に関する一考察」アメリカ教育学会『アメリカ教育学会紀要』第7号、1996年、21～28頁。拙稿「大学経営における戦略的マーケティング－学部新設を事例として－」筑波大学大学研究センター『大学研究』第16号、1997年。
- (8) 以下の要約はフィリップコトラー、カレンF. A. フォックス『学校のマーケティング戦略』水

口健次監訳、蒼林社、1989年によった。

- (9) 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－コース編成を事例として」日本カリキュラム学会『カリキュラム研究』第5号、1996年、68頁。
- (10) 注3前掲書、113頁。
- (11) 本節の記述は大学新設準備に当初から携わっていた教員を対象とした1996年9月12日に行われたインタビューの結果、大学案内、中村秀一郎『わが大学改革への挑戦』東洋経済新報社、1991年、野田一夫『大学を創る－多摩大学の1,000日』紀伊國屋書店、1991年の記述をもとにした。
- (12) 注5前掲書レイ・マストン、3頁。
- (13) 例えば占部都美氏はこのような傾向を「全人的な人間主義的経営」と呼んでいる。『日本的経営を考える』中央経済社、1978年、188頁。
- (14) このような経営姿勢が生徒のモラル向上につながることについては、拙稿で分析した高等学校における教育課程経営のマーケティング適用の事例においても見られたところである。拙稿注9論文、72～73頁。
- (15) 拙稿で分析した高等学校における教育課程経営のマーケティング適用の事例においても、教育委員会の指導と保有資源とが勘案されながら教育課程編成が行われていたこととこの点は共通する。拙稿注9論文、71頁。
- (16) Cohen, M, March, J & Olsen, J(1972) "A Garbage Can Model of Organizational Choice" in Administrative Science Quarterly, 17.
- (17) この段落は石井淳蔵『マーケティングの神話』日本経済新聞社、1993年、pp.17～45による。
- (18) Birnbaum, R., How Colleges Work : Jossy - Bass, 1988.(『大学経営とリーダーシップ』高橋靖直訳、玉川大学出版部、25頁。)
- (19) 拙稿注7前掲論文「大学経営マーケティング研究の特性に関する一考察－アメリカにおける所論の分析に基づいて」24～25頁。
- (20) 同上、25～26頁。
- (21) 同上、23～24頁。