

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—

筑波大学 佐野 享子

1. 問題の所在

本稿は、大学経営におけるマーケティング適用の可能性を考察する研究の一貫として、90年代以降マーケティング研究において台頭してきた組織と顧客の関係性を重視するマーケティング・パラダイムに着目し、その大学経営への適用可能性を探るものである。

日本の高等教育においてもユニバーサル化が進行し、1999年度入試の頃から大学でも定員割れが増加するなど、厳しい選抜を経なくとも入学できる大学を探せば見つかる状況になっている。そのような状況の中で、近年特色ある学部の再編を意図し、「環境」や「人間」「情報」等の名称を冠した学部が多くなっているが、それらを冠したところで、従来の学部との差異が具体的な教育内容やカリキュラムに必ずしも反映されていなかったり、類似の名称を持った学部相互の区別が受験生にとってはわかりづらくなっているようにも思われる。商品の販売に例えるならば、製品そのものの改善、すなわち学生に提供する教育内容やカリキュラムが、どの程度学生や社会にとって価値あるものとなっているかが大学組織の存続と発展を左右することはいうまでもない。

1989年からの10年間における高校生の学部・学科等の選択の基準の変化を調査した結果によれば、この間に伝統や知名度、就職に有利といった基準が重視されなくなり、自分の適性や関心にあった学部・学科等を選ぶ傾向が見られた一方で、多くの学生は入学後に理想と現実のギャップを感じていたという（濱名2000）。この10年で大学側の改革の歩みは進んでいるはずなのに、それらは学生にとって価値あるものを生み出す改革とはなっていないのだろうか。今後は授業評価のみならず大学の経営面においても、学習者の視点に立った問い直しが必要になるであろうし、そのための道筋を示すことのできる経営研究が重要と思われる。しかし、そのような意味での経営理論構築への志向性は、日本のこれまでの大学研究では必ずしも十分ではなかったと言わざるをえない。

筆者は、このような問題認識に立った大学経営の理論構築のてがかりをマーケティング理論に求め、マーケティング概念そのものが生成・発展してきたアメリカの動向に焦点を当ててこれまで研究を進めてきた。マーケティングの理論は、心理学、社会学、社会心理学等で開発された知識を援用して顧客の意識や行動を解明し経営活動に応用するといった、人間行動を解明する科学の応用という側面を持つ。この理論を教育の理論と融合することによって、学習者の学ぶ行為の原動力となる学習者ニーズや欲求という視点から教育組織の経営を捉え直す際に、より豊かな知見が得られる

ものと考えられる。

一方で、大学経営へのマーケティング適用が日本に先んじていたアメリカにおいては、後述するようにその適用可能性に対する批判的な見解も一部で論じられてきた。今後はそれらの論点を吟味し、これまでのマーケティング適用論の限界を克服するための更なる理論的検討を加えることが研究上の課題であると筆者は考えている。本稿ではそのてがかりとして組織と顧客の関係性を重視するパラダイムに着目し、考察を行うものである。

さてマーケティングは、企業独自の概念であると考えがちであるが、これを企業以外の組織にも拡張して適用すべきであるという主張は、1969年にコトラーによって最初に提唱された（Kotler 1969）。以後マーケティング研究と実践において半世紀にわたり指導的役割を果たしてきたアメリカマーケティング協会（American Marketing Association=AMA）においてもコトラーの主張は支持され、今日、同協会によるマーケティングの定義は、非営利組織の活動を含めたものとして規定されている⁽¹⁾。

あらゆる組織において（それがマーケティング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が行われていることの根拠として、コトラーは、組織が存在するためには資源が必要であり、そのために価値ある資源（貨幣やサービスに限らず時間、エネルギー、感情なども含む）を提供しうる相手方と価値あるものの交換を行っているという点をあげている。彼によれば「マーケティングとは、市場に対して価値あるものを創造し提供することによって望ましい反応を生み出そうとする試み」であり、その際にどのような活動が選択されるかによってマーケティングの効率性・効果が左右されるものと考えられている（Kotler 1972）。こうした文脈に照らせば、後述するマーケティングのパラダイム・チェンジとは、マーケティングにおいていかなる活動を選択するかといった、市場に対する適応行動の枠組みの変遷と捉えることができよう（嶋口 2000：23）。

さてマーケティングと他の経営活動との違いの一つとしては、他の経営活動の対象が基本的に組織の内部にあるのに対し、マーケティングは組織と経営環境、とりわけ市場環境との関係を規定する対外的な活動であることがあげられる。その意味でマーケティングとは、組織による製品・サービスを媒介とする対市場活動の総称であると捉えることができる（村松 1994：8-9）。

大学に対しある一定の資源をもたらす「市場環境」として考えられるものには、学生、寄付者、委託研究・共同研究の相手方となる企業、学生を採用する側の企業・産業界等が考えられる。またマーケティングの適用場面に関しても、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あげられる。これらの「市場環境」のうち、研究所など類似の機関と自らを峻別するメルクマールとなるといった意味で大学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ろう。本稿では、大学における製品そのものの改善、すなわち学生に提供する教育内容やカリキュラムの価値が大学組織の存続と発展を左右するという問題意識に立ち、以下ではマーケティングの適用場面を、学生に提供するカリキュラム・プログラム編成に焦点を当てて検討する。

以下では、まずアメリカで論じられてきた大学経営におけるマーケティングマネジメント・プロセスの構造を明らかにするとともに、それらに対する批判の論点がどこにあるのかを考察する。次に従来のマーケティング・パラダイムの限界を克服するものとして90年代以降台頭してきた、組織と顧客との関係性を重視するマーケティング・パラダイムのカリキュラム・プログラム編成への適用可能性と意義について考察する。

本稿のように組織と顧客との関係性を重視するマーケティング・パラダイムを大学経営に援用した論考は、アメリカにおいて、インターネットを使った顧客との関係性構築といった立場からの学生募集に関するものが主流になっているが（例えば AMA 1997, 1998, 1999）、カリキュラム編成に関しては論議が深まっていない。日本においては関係性重視のマーケティング・パラダイムに着目した教育経営研究は、管見の限り見受けられないのが現状である。

2. 大学におけるマーケティングマネジメント・プロセスの構造

アメリカでは、70年代末から80年代冒頭にかけての青年人口の急減、高等教育予算の削減等によって大学関係者の間に大学淘汰への危機意識が蔓延していったが、マーケティング手法などの応用による「攻めの戦略」を講じたことが、潜在的な進学需要を掘り起こして大学の危機を救うことになった（喜多村 1994: 245-255）。この時期多くの大学が、成人学生の獲得や寄付金募集の成果をあげるために、マーケティングという用語を使うか否かにかかわらず、その原理に基づいた経営手法を実践してきたのである⁽²⁾。

中でも、1980年にピークに達した18～21歳人口が1990年代に向けて急速に減少したことが背景となり、アメリカでは1980年代に大学経営へのマーケティング適用論が最も盛んとなっている。

以下では、アメリカにおける大学経営へのマーケティング適用論の構造を明らかにするため、カリキュラム・プログラムの改訂と学生募集にマーケティングを適用した際のマネジメントプロセスに焦点を当て、80年代における代表的な著作を取り上げて、比較・考察することとする。

ここで取り上げるのは、1) イリノイ州ノースウエスタン大学で入学事務担当副学長として学生募集戦略を展開し当該大学の評判を高めたW・イーランフェルトの著作『学生数と授業の最適化』で提示されたマーケティングの3つのフェーズ（Ihlanfeldt 1981: 13-15）、2) コトラーがコミュニティ・カレッジにおけるマーケティング適用に関する論文集で示した8段階のプロセス（Kotler & Goldgehn 1981: 7-11）、3) アメリカを中心に45カ国3000の大学と初中教育機関が加盟する資金調達や学生募集支援のための非営利団体CASE（Council for Advancement and Support of Education）が高等教育におけるマーケティングのガイドブックで示したマーケティング手法のプロセス（CASE 1983）の3点である。プロセス相互の比較が可能になるよう、内容が同一の概念を横に並記しながら筆者がそのプロセスを要約し整理したのが表1である。

マーケティングは、戦後のアメリカでマネジメントの視点から理論的に体系化され、経営管理論でいう管理過程学派の考え方をもとに、計画、執行、統制を構成要素とするプロセスとして説明さ

れるのが一般的であり（村松 1994：8）、こうした立場に立つ研究の潮流はマネジリアル学派と呼ばれている（Sheth 1988：訳 113-127）。表1に見るプロセスも大別すれば計画、執行、統制の枠組みになっているが、市場調査に基づき、いかなる戦略を立案するかがマーケティングマネジメントの焦点となることから、いずれの著作もこの部分に関する解説が大部を占めている⁽³⁾。

この計画段階で共通して見られる概念を整理すると、用いられている表現に若干の差異はあるが、1) 市場調査に基づいて細分化された中からターゲットとなる市場を選択、2) 組織やプログラムの特徴が市場において競争優位になるように選択（ポジショニング）、3) ターゲット市場のニーズにあったプログラム要素の編成（マーケティングミックス）の3点に要約される⁽⁴⁾。すなわちプログラムが市場において競争優位になるためには、周到かつ綿密な市場調査によって確認された顧客のニーズに適合するように商品、すなわちプログラムの構成要素を編成するのである。

ここで紹介されている手法、すなわち市場細分化、ポジショニング、マーケティングミックスは、いずれも先に述べたマーケティング研究におけるマネジリアル学派で定義されてきた概念である⁽⁵⁾。その意味では、アメリカで展開されている大学経営におけるマーケティングマネジメント・プロセスを構成する枠組みと概念は、企業等の組織におけるマーケティングマネジメントのプロセスをそのまま援用したものが主流であるといつてよいように思われる。

その理由としては、大学経営へのマーケティング論に先鞭をつけ、影響を与えてきたコトラーによる非営利組織のマーケティング論そのものが、マネジリアル学派によるマーケティングマネジメント理論と構造的に同一であることがあげられる。非営利組織マーケティング論は、企業を対象に発展してきた伝統的マーケティングマネジメント理論のコンセプト、技法、論理の「応用」であるとコトラーは考えているのである（上沼 1991：105）。

3. マーケティングマネジメント・プロセスへの批判

(1) 大学経営におけるマーケティング適用批判の論点

大学経営におけるマーケティング適用論が、あらゆる組織で適用可能であるとするマーケティング一般理論に端を発していたとはいえ、その内実が企業を対象に発展してきたマネジメントの理論と同一であることから、これまで大学経営におけるマーケティング適用に対してはいくつかの問題点が指摘されてきた（佐野 1996 a）。その中で大学に固有の適用上の問題点としては次の点が指摘されている。

第一に、周到かつ綿密な市場調査の結果をプログラムに具現化させるといった分析的・合理的、かつ集権化されたシステムティックなマーケティングマネジメント・プロセスの導入が、大学においては困難であるという指摘である。学問の自由に裏打ちされて個々の教員が自立し、分権化した意思決定の仕組みを特徴とするという特異な組織形態と運営方法を持つ大学においては、本格的なマーケティングマネジメント・プロセスの導入は困難であるという主張である（Brooker & Noble 1985：197-198）。

第二に、大学が提供する主たるプログラム、すなわちカリキュラムを構成する要素が複雑であることもマーケティングマネジメント・プロセスの実施を困難にする要因と考えられている。カリキュラム編成に当たってはその内容面のみならず、提供方法（時間、場所、遠隔手段実施の有無など）、徴収する授業料など、教員と管理者がともにその編成に参画する必要があり、そこでは多様な意思決定の基準を調整しなければならない。しかし、トップダウンで計画の方向づけとそのコーディネートを行ってきた伝統的なマーケティングの進め方に従って行っている、意見の調整が困難であると指摘されている（Brooker & Noble 1985 : 193-195）⁽⁶⁾。

第三にカリキュラムが多様なプログラムや科目群で構成される「複雑な商品のパッケージ」であることも、科目相互の調整を困難にする。新しい市場やプログラムの開発のために従来のプログラムを切り詰めることが、それらを担当していた教員のモラル低下につながり、また新しいプログラムが既存のプログラムとうまく適合せずにどっちつかずになるという指摘である（Litten 1980 : 55-56）。

このように、分権化された意思決定の仕組みを持つ大学においては、学生に提供されるカリキュラム・プログラムが多様で複雑な構成要素を持つことから、それらの編成に際しては、周到かつ綿密な市場調査の結果をプログラムに具現化させるといった分析的・合理的、かつ集権化されたシステムティックなマーケティングマネジメント・プロセスの採用が困難であるという点が、これまで大学におけるマーケティング適用批判の論点となっていた。

(2) 経営学研究における伝統的マーケティングマネジメント・プロセスへの批判

上記(1)に紹介したのは、いずれも大学の特性に基づく批判であるが、しかし企業においても近年、伝統的なマーケティングマネジメントに見られる分析的・合理的なプロセスに対しては疑問が投げかけられている。

石井淳蔵によれば、伝統的マーケティングにおける消費者ニーズの調査とその解釈に基づく「直線的で論理的な製品コンセプト形成プロセス」に沿った新製品開発のステップは「製品開発現場のおおよその姿、あるいは理想の姿」であるという。現実に製品アイデアが生まれる時には「組織内の多様な技術メニューと顧客の多様なニーズメニューが偶然に関係を形成し結晶化するプロセス」を経ており、「製品コンセプトは供給者と使用者とのいわば対話の中で決まってくる」（石井 1993:12, 18-23）。

石井は、伝統的マーケティングの最も基本的な仮定として、人間が客観的な欲望を持ち、それを自覚できる自律した存在であること、またそういった存在としての主体の外部には環境と呼ばれる客観的な客体が存在し、両者の関係を含めて因果関係による現象の把握が可能だという哲学的・認識論的前提があったとする。

しかし消費者が潜在的に抱いている欲求を自ら表現することは困難であり、また存在する製品については製品属性を要求することができるものの、「不在の」商品の属性については評価はもちろん思い浮かべることすら難しい。例えば消費者は口に出る言葉以上に色々なことが実はよくわかって

はいるが、「どういう雑誌が読みたいですか」と言われてもうまく答えられず、HANAKO という雑誌が発売されると「そうそう、こんな雑誌が欲しかったの」という反応が返ってくることを石井は例にあげている（石井 1993:31）。

冒頭で、あらゆる組織でマーケティングが行われている根拠として、組織は存在するために価値ある資源の交換を行っているという点があげられていると述べた。しかし、むしろ消費者の欲望は、交換を導く客観的な前提というより、交換を通じて構成される存在なのではないかと石井は指摘する。また消費者自身が自らの欲求を十分に認識・自覚できていないのみならず、企業側も自らが保有する技術や製品属性・能力の意味を確定できないことが多いという（石井 1993：18-19, 45）。

(3) 教育の場における価値の創造

筆者が高等学校を対象に実施した事例調査においても、この見解を裏付けるような事象が確認されている。生徒の定員充足で問題を抱えていた公立高等学校が新たにコース編成を計画し、周囲の中学校の生徒、父母、教師にアンケートを実施した。当初案として考えていた 11 コースのうち福祉コースの希望は上位から数えて 9 番目であったが、近隣の学校で開設しているコースとのバランスを考慮すべきという教育委員会の指導で、最終的には福祉コースを開設することとなった。そこで在校生が企画と運営に参加する形で中学生を対象に体験授業を実施したところ、志願者が多く訪れ、結果として定員を大幅に越える応募者があったのである（佐野 1996 b）。

アンケート調査の実施段階では実態が「不在」であった福祉コースが、自分にとって価値あるものか否かを評価することは中学生には難しかったのかもしれない。高校側も福祉コース開設の意味を自らの判断で確たるものとすることができず、むしろ教育委員会側からの指導によって開設するに至る。しかし、体験授業といういわば擬似的な価値の交換の過程を通じて、中学生はそれまで気づいていなかった福祉の勉強への欲求を自覚し、自分にとってそれらの学習が価値あるものであることを見いだしたということが推測されるのである。

顧客の既存のニーズを探ってそれを充足するというプロセスを経なくても、自らが思いもよらなかった新たな価値を、価値あるものとして顧客自身が認識する機会を持つことで、顧客にとっての新たな価値が創造され、ひいてはそれらを求める顧客そのものが創造されていくことが、この事例から示唆される。

4. 関係性重視のマーケティング・パラダイムから得られる示唆

(1) 関係性重視へのパラダイム・チェンジ

このように、売り手と買い手が新しい価値創造のパートナーとして価値を相互作用的に追求していくというマーケティングの枠組みは、豊かな社会の進展による消費者ニーズの高度化・不透明化と、とりわけ 90 年代におけるインターネットの普及を背景とした情報化社会の中での、企業側・消費者側双方での意志決定の複雑さ等を背景として、様々な論者によって提唱されてきた。先行きが不透明であるのならば対象顧客との関係性を築くことで取引の安定性を高めようという考え方が

強調されてきたのである。

マーケティングにおいて顧客との関係性を重視するパラダイムは、用語は異なるが様々な形で登場している。顧客との関係性構築重視をその定義の柱とするリレーションシップ・マーケティング（または関係性マーケティング）(McKenna 1991, Morgan & Hunt 1994)、関係性構築のために顧客一人一人の要望に応えようとするワン・トゥー・ワン・マーケティング (Peppers, D. & Rogers, M. 1993)、同じく関係性構築のために顧客との相互交流を重視するインタラクティブ・マーケティング (嶋口 1995) 等である。そして、このような潮流は交換のパラダイムから関係性重視のパラダイムへの変換であると捉えられている (例えば、嶋口 1994, 1996, 1997, 2000, Gronroos 1997, 和田 1998, 1999)。

その中で、顧客との関係性構築のために顧客との相互交流を重視するインタラクティブ・マーケティングの成立とその条件について論じてきた嶋口は、マーケティング・パラダイムは主として次の3つの大きな流れとして把握できるとしている (表2) (嶋口 1997:155-159)。

エナクトメント・パラダイムでは、売り手が自らの信じる提供価値物をプロモーション努力により買い手に一方的に推奨・説得する方法をとる。しかし売り手の信じる価値物が十分に価値あるものか買い手が見極められるようになると、その認識枠組みとしてのリアリティは失われていく。そこでパラダイム・チェンジとして現れたのが、伝統的なマーケティングマネジメントのパラダイムであるフィットネス・パラダイムである。

一方、先に述べたように、買い手のニーズや買い手にとって価値あるものが発見・確定できるという前提に立つフィットネス・パラダイムに代わって今日有力視されているのが、関係性を重視するマーケティング・パラダイムの一つに当たるインタラクション・パラダイムである。このパラダイムのもとでは、価値やニーズが読めなくなった買い手と価値を提供しようとする売り手とは、一過性の取引者というよりも、長期的な取り組み者どおしとして一体化し、相互交流を通じた強い信頼関係で結ばれながら新しい価値を継続的に共創していこうとするのである (嶋口 1997:158)。

そこでのマーケティング手法の中心になるのが関係性の管理である。ビジネスの世界を例に取れば、市場調査や広告を一切行わずに自社開発のヒット商品を出し続け、通産大臣賞等を受賞した自然派化粧品チェーンのハウス・オブ・ローゼの事例が興味深い。ここでは、顧客とのインターフェイスに当たる売り場にすべての価値を置き、顧客との対話を徹底する中から新しい商品アイデアを探り、またそこから生じた商品に対する店の「思い」を「コンセプト」に転化して客に投げかけるという形で、顧客との相互交流を繰り返し、新たな商品開発を行っていた (嶋口 1997:182)。このように顧客との相互交流から新たな価値を偶発的に引き出すことを可能にするためには、顧客とのインターフェイスが量的・質的に多い方が良く、また信頼性を基盤とした関係性を顧客との間に構築することが重要であると、嶋口は指摘している (嶋口 1997:115-118, 182)。

顧客にとっての新たな価値、すなわちニーズの創造を可能にする経営手法は、ニーズの基準を設定してその充足していない部分を補う「ニーズアセスメント」や顧客の需要を聴聞し充足すること

によって品質改善を図る「TQM」といった他の経営手法とは異なる、マーケティング独自の手法であるといつてよいだろう（佐野 1996c）⁽⁷⁾。

(2) 価値創造のための関係性重視のマーケティング・パラダイム適用の可能性

以上のようなパラダイム・チェンジの過程を経て、今日主流となった関係性重視のマーケティング・パラダイムは、大学経営へのマーケティング適用に対するこれまでの批判を克服し、新たな示唆を与えうるのか。以下では、嶋口のインタラクション・パラダイムに焦点を当ててその適用可能性を検討する。

大学においては、教師・職員と学生等の顧客がインターフェイスに接する場面が日常的に存在し、その意味で大学経営においては、それらの場面をインタラクション・パラダイムの適用へと発展しうる機会が豊富に存在する。カリキュラム・プログラム編成の過程を例に取れば、具体的には教師や職員が、新しいカリキュラム・プログラムに関する新たな「思い」を「コンセプト」にまとめて志願者や学生に投げかけ、彼らとの語り合いを通じて新たな価値あるプログラムを探索する機会を、プログラム策定のプロセスに意図的に位置づけ、立案に生かしていくというプロセスが考えられる。

一方嶋口は、先の3つのパラダイムのうちインタラクション・パラダイムに即したマーケティングモデルが現代の中核的モデルとなっているのを認めつつも、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るものであることを示唆している（嶋口 1996:177）。

大学においても、各々のパラダイムに即したマーケティングのモデルを市場環境に応じて、必要に応じ適宜組み合わせることが望ましいだろう。表3は、表2に示した3つのマーケティング・パラダイムを、大学におけるカリキュラム・プログラム編成へ筆者なりに適用させた場合のプロセスを図示したものである。

エナクトメント・パラダイムは、編成したプログラムの価値をプロモーションにより受講希望者に伝達し、その価値を認識した者が受講を行う。ここでの受講希望者は自らの学習へのニーズを自覚しているが、類似のプログラムが他で提供されている場合には、それらの中からより自らのニーズに即したプログラムを選択することになる。したがって競合する類似のプログラムが他に存在する場合には、大学側はフィットネス・パラダイムに即したニーズ調査を実施して、価値の探索・発見を行い、受講希望者のニーズにより即したプログラムの編成を行うことが必要になる。このようにエナクトメント・パラダイムとフィットネス・パラダイムの相違点は、価値創造の過程に価値探索・発見の段階が加わっているか否かという点に収束するといつていいだろう。

インタラクション・パラダイムが有効と考えられるのは、自らの学習ニーズを十分に認識していない層を対象とする場合や、新しいタイプのプログラムを立案するためにプログラムの編成要素が複雑になることが予想される場合などであろう。ターゲットとして想定される受講希望者層との相互交流の機会を重ねることにより、両者の思いやコンセプトの投げかけが相互に行われる中から、新たなプログラム編成のアイデアが生まれるであろう。近年では、高校生が大学で科目を履修し高校の単位習得に代えることも可能になっているほか、受験生相手の体験講座も盛んになっている。

これらの機会に受験生の反応を探り新たなプログラム立案の参考にすることが考えられる。社会人相手には公開講座の形式で講座を開講し、反応を探ることもできるだろう。

このような相互交流の過程を通じて、大学側は価値創造、すなわち新たなプログラムを編成するが、受講希望者側も同時にこの過程を通じて自らが思いもよらなかった新たな価値を、価値あるものとして認識する。その意味ではこの過程で、受講者側においても自らにとっての新たな価値が創造されるのである。自らの認識と等しい価値を大学側が提供するプログラムの中に同時に見出したときに、彼らはそのプログラムを受講する行動をとるであろう。教養教育等、学生側の履修意欲が乏しいものの学生にとって必要となるプログラムにおいても、先の福祉コースの例のようにこのインタラクション・パラダイムを応用して、提供するプログラムが価値あるものであることを学生自身が認識する機会を持たせ、意欲ある受講へと結びつける取り組みが有効であると思われる。

フィットネス・パラダイムに従った価値の探索は、受講希望者のニーズが比較的顕在化しておりその探索が可能である場合や、特定の市場への対応を行う必要があって顕在化したニーズ充足が求められる場合などに有効であると考えられる。例えば、地元の自治体等から出資を受けて設立された大学では、商工会議所などの地元団体や自治体側の要望など、地域社会のニーズを反映させたカリキュラム編成が必要になる。特定の団体から委託を受けて職業訓練に資するようなプログラムを編成する場合もこれに該当するであろう。しかしその際にも、類似のプログラムを提供することが可能な競合する他の大学へと顧客が逃げることをしないよう、インタラクション・パラダイムに従って顧客と相互交流を図り、プログラムの改善を行う努力を惜しまないことが不可欠であろう。

以上のように、どのパラダイムに即したアプローチが望ましいのかは、学習希望者の学習ニーズの認識の程度によって異なるほか、いずれのアプローチに従っている場合でも競合する類似のプログラム提供者が存在する場合には、インタラクション・パラダイムに従ったアプローチを採用することで、学習者の顕在化されていない思いを汲み取り、プログラム改善へと結びつけていくことが重要と考えられる。

しかしそもそも大学は、社会の発展にとって必要となる教育的な価値の伝達という使命を負っており、顧客の私的なニーズに沿ったプログラムの提供にのみ心を砕くわけにはいかない。コンリー（Connley, S.）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持つ」ことを期待している（Connley, S. 1991:7-8）。このモデルに従って考えると、教師は学習者と接する機会を通じて彼らの学習ニーズを理解し、それらの中から教授すべき教育価値を見定め、彼らのニーズに即した方法で提供する役割を担うことになる。カリキュラム・プログラム編成においても、そのような教師の日常的な取り組みを通じて教師自身が掴んだ学習者の学習に対する様々な思いやニーズのうち、教授すべき価値となるものを見定めて、組織的・計画的にカリキュラム・プログラム編成に活かす取り組みが重要になる。そのような取り組みを可能にするような教師の専門性が、今後は大学においても重要になるのではなかろうか。

(3) 関係性構築に資する学習経験

インタラクション・パラダイムでは、信頼性を基盤とした関係性を顧客との間に構築することが重要であるという点について先に述べたが、大学においては学生との強固な関係性をどのようにして築いていけばよいのであろうか。大学と学生との長期にわたっての良好な関係の構築に影響を与える要因について実証的に解明したアメリカでの研究の成果は、この点について興味深い示唆を与えてくれる。

本研究では、アメリカの西部に位置する大規模大学を卒業後、3年から8年を経過した卒業生を対象に、現在の大学との関係がいかなるものかについて調査をした。その結果、卒業後も大学と良好な関係を築いている（大学が私のニーズを理解してくれている、あるいは大学が私の意見を尊重してくれる）と回答した卒業生は、寄付や母校での継続教育の受講、子供も母校に入学させたいという希望が多く、またこれらの回答者は学生時代に教員と良好な関係を築いた、すなわち教員が学生に対しパーソナルに関わってくれた、あるいは学生時代に教員との交流が楽しかったと答えていた。具体的には学生生活が楽しかった、あるいは大学で自分の可能性にチャレンジする学習経験を持ったと回答していたのである（McAlexander 2001）。

学生が自らの可能性に挑戦するための学習を教師が支援する過程で、教師と学生との相互作用はよりパーソナルなものになり、学生と教師のより強固な関係が築かれていたのだろう。その結果学生は卒業した後も、大学にとっての良い評判を広めたり、公開講座の受講や寄付、就職活動の支援や大学が行う社会貢献施策への支援など、様々な場面で大学を支援する長期的な顧客となっていたように思われる。

近年における関係性重視のマーケティング・パラダイムにおいては、「経験価値マーケティング」と称し、顧客は本来理性的であると同時に情緒的であるから、顧客の感情に触れ精神を刺激するような経験をさせる形で、顧客との関係性を構築するためのマーケティングを行うべきであるという論が展開されている（シュミット：嶋村訳 2000）。また、劇団四季や宝塚歌劇等の演劇消費における熱烈なリピーター獲得を例にとり、顧客との関係性構築にとって重要となる感情的信頼は、まさにそれが「感情的」なものであることから認知的な満足をベースにして得られるものではなく、顧客との相互作用から発生する「感動」や「歓喜」から生まれるものであるという論も見られる（和田 1999：38-63）。

筆者が大学のエクステンションセンターを対象にした調査でも、学習者のターゲットを定めて講座を企画するといった意味での顧客志向に立った大学では、受講者増加や定員の充足といった、現在開講している講座における受講者数に関わる指標ではなく、再受講者の増加といった受講終了後における学習者数に関わる指標において、取り組みの成果が現れていた（佐野 1992）⁽⁸⁾。

この結果から考えてもわかるように、教育サービスは「学習経験」を経なければその真の価値を体験できず、マーケティングの成果が有効に現れない。先に紹介した福祉コースの体験授業の例を考え併せても、学習者がどのような学習経験を持つか、とりわけ感動を伴う学習経験が持たれるか

否かがマーケティングの成果を左右するといったことは、大いに予想されることである。感動を伴う学習経験がいかにマーケティングの成果へと結びつくのか、そのメカニズムの解明については今後の研究上の課題であるが、それらが大学と学生との良好な関係性構築に資することを考えれば、マーケティングにおける教師の役割について、その再検討があらためてなされてもよいように思われる。

5. 結語

本稿では、関係性重視のマーケティング・パラダイムのうちインタラクション・パラダイムに焦点を当てて、大学でのカリキュラム・プログラム編成における適用可能性について考察し、学習希望者の学習ニーズ認識の程度や類似のプログラムを提供する競合他者の存在いかんによって、適用すべきマーケティング・モデルが異なることを示唆した。また学習者が経験する学習経験、とりわけ感動を伴う学習経験が大学と学生との強固な関係性を構築し、大学経営におけるマーケティングの成果を左右することが予想されることを示唆した。

最後に残された研究上の課題となることを述べて締めくくる。大学経営におけるマーケティング適用に関しては、どのパラダイムに基づく経営のモデルをいかなる場面でいかに適用し、そこでどのような成果が得られるのかといった、大学経営にとって成果のあがるマーケティングの構造を、経営の実態に照らしながら実証的に明らかにしていくことが今後の課題であると考えられる。

ことに関係性を重視するマーケティング・パラダイムに関しては、経営学研究の領域においても、マーケティングにおける関係性とは何か、その定義や基礎概念、統一的な分析枠組みについて研究者の間で共通な土壌がなく、関係性構築のためのどういった活動がどのような成果を生み出すのかに関する研究の蓄積もいまだ十分ではない（嶋口 1995：58）。

今後は経営学領域における研究のうち適用可能な成果を吟味するとともに、内外におけるこれまでの大学経営研究の成果を視野に納めつつ、大学経営におけるマーケティングでの関係性とは何かを明らかにすることを考えており、教師がマーケティングにおいてどのような役割を果たし、教師の活動がどのような成果を生み出すのかという観点から、具体的な事例に即して検討を深めていきたい。

表1 マーケティングマネジメント・プロセスの代表例

イーランフェルト	コトラー	CASE	枠組
	①使命の定義付け ②使命遂行に影響を与える公衆と市場の確認 ③市場調査：ニーズ、ウオツ、認識の調査	①市場調査	
①調査：市場の需要調査 類似プログラム調査 ②計画： <ul style="list-style-type: none"> ターゲット市場の選択 戦略策定 <ul style="list-style-type: none"> 市場でのポジション選択 ポートフォリオ計画 カリキュラム改訂 教員選定 価格設定 コミュニケーション (教員、学生、同窓生、父母のネットワーク化) プロモーション広告 	④市場の細分化 ⑤ターゲット市場の選択 ⑥市場でのポジション選択 ⑦マーケティングミックスの策定	②市場の細分化 ③市場でのポジション選択 ④マーケティング戦略 顧客のニーズにあったプログラムミックスの編成	計 画
③戦略の実行	⑧マーケティング計画の実行と統制	⑤教員と職員の連携によるプログラムの提供 ⑥顧客の態度の評価とフィードバック ⑦プログラムのライフサイクルの評価	執 行 統 制

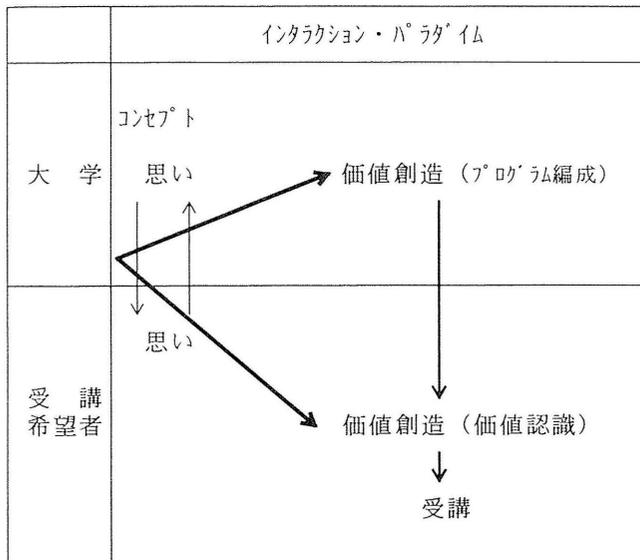
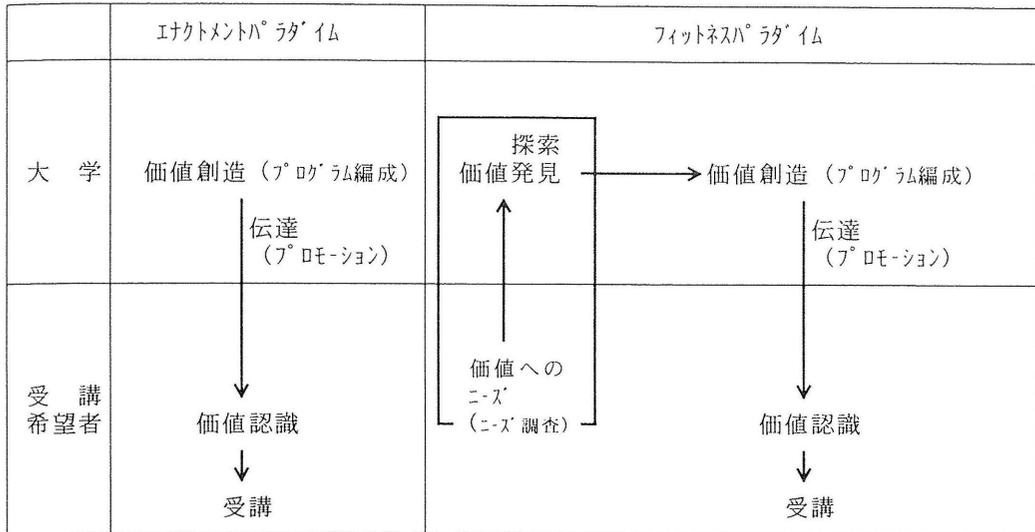
出典：Ihlanfeidt (1981)、Kotler & Goldgehn (1981)、CASE(1983)をもとに筆者が作成。

表2 3つのマーケティング・パラダイム

マーケティング パラダイム	エナクトメント (enactment)	フィットネス (fitness)	インタラクション (interaction)
取引形態	単一 一方向 (刺激・反応型)	断続 双方向 (交換型)	継続 一体・融合 (関係型)
マーケティング思想	自己中心	他者中心	自他中心
対顧客感	反応者	価値保有者	パートナー(友人)
市場価値(ニーズ) 発見の前提	発見価値不要	価値発見可能	価値発見困難
マーケティング方法 & 手段	購買動機調査 → 説得 (プロモーション管理)	価値探索・発見 → 価値創造 (4P管理)	関係探索・構築 → 共創価値 (関係性管理)
	売 → 買 り 価値刺激 い 手 手	価値(1) 売 → 買 り ← い 手 価値(2) 手	価 売 値 買 り — い 手 — 手 創 造

出典：嶋口(1994:156)

表3 カリキュラム・プログラム編成におけるマーケティング・パラダイムの適用
(筆者作成)



<参考文献>

- ・ AMA, “1997 Symposium for the Marketing of Higher Education”, 1997, pp. 166-175.
- ・ AMA, “1998 Symposium for the Marketing of Higher Education”, 1998, pp. 131-141.
- ・ AMA, “1999 Symposium for the Marketing of Higher Education”, 1999, pp. 165-175.
- ・ Brooker, G. & Noble, N., The Marketing of Higher Education, “College and University”, Vol. 60, No. 3, 1985.
- ・ CASE, “Marketing Higher Education-A Practical Guide”, 1983.
- ・ Conley, S. & Cooper, B., “The school as a Work Environment of Education Reform”, Allyn Bacon, 1991.
- ・ Gronroos, C., From marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing, “Management Decision”, Vol. 35, No. 4, 1997.
- ・ 濱名 篤 「学生の教育期待の変容と大学評価」日本高等教育学会『高等教育研究』第3集、2000年、125-146頁。
- ・ 石井淳蔵『マーケティングの神話』日本経済新聞社、1993年。
- ・ 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。
- ・ Kotler, P & Levy, C., Broadening the concept of marketing, “Journal of Marketing”, Vol. 33, 1969, pp. 10-15.
- ・ Kotler, P., A Generic Concept of Marketing, “Journal of Marketing”, Vol. 36, 1972. pp. 46-54.
- ・ Kotler, P., “Marketing for Nonprofit Organization”, Prentice-Hall, 1975, 1982.
- ・ Kotler, P., & Andreasen A., “Strategic Marketing for Nonprofit Organization”, Prentice-Hall, 1987, 1991, 1996.
- ・ Kotler, P. & Fox, K., “Strategic Marketing for Educational Institutions”, Prentice-Hall, 1985, 1995.
- ・ Kotler, P. & Goldgehn A, Marketing: A Definition for Community Colleges, “Marketing the Program”, Jossey-Bass, 1981.
- ・ Ihlanfeldt, W., “Achieving Optimal Enrollment and Tuition Revenues”, Ossey-Bass, 1981.
- ・ LaBaugh, T., “All Marketing, No Management Make Jack A Dull Director”, National ACAC Journal, Vol. 21, No. 2, 1976.
- ・ Litten, Marketing Higher Education: Benefits and Risks for the American Academic System, “Journal of Higher Education”, Vol. 51, No.1.1980.
- ・ McAlexander, J. & Koenig, H., University Experiences, the Student-College Relationship and Alumni Support, “Journal of Marketing for Higher Education”, Vol. 10, No. 3., 2001.
- ・ McKenna, R., “Relationship Marketing”, Addison Wesley, 1991.
- ・ Morgan, M. & Hunt, S., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, “Journal of

Marketing”, Vol. 58, 1994.

- ・村松潤一『戦略的マーケティングの新展開』同文館、1994年。
- ・Peppers, D. & Rogers, M., “One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time”, Doubleday Pub.1993.
- ・佐野享子「公的な生涯学習事業における戦略的マーケティングの特性と有効性—大学公開講座を事例として」『日本生涯教育学会年報』第13号、1992年。
- ・佐野享子「アメリカ大学経営マーケティング批判に関する一考察」『アメリカ教育学会紀要』第7号、21-28頁、1996年(a)。
- ・佐野享子「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(b)。
- ・佐野享子「学校経営におけるマーケティングの意義と課題」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第21巻、1996年(c)。
- ・佐野享子「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」大塚学校経営研究会『学校経営研究』第22巻、40-55頁、1997年。
- ・佐野享子「大学経営におけるマーケティングの特質—日本における大学新設を事例として」筑波大学大学研究センター『大学研究』第18号、83-99頁、1998年。
- ・Schmitt, B. H., “Experimental Marketing”, 1998. (嶋村和恵他訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社、2000年。)
- ・Sheth, J. & Gardner, D. & Garrett, D., “Marketing Theory Evolution and Evaluation”, 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。)
- ・嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社、1984年。
- ・嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣、1994年。
- ・嶋口充輝「関係性マーケティングの現状と課題」『マーケティングジャーナル』第58巻、1995年。
- ・嶋口充輝『柔らかいマーケティングの論理』ダイヤモンド社、1997年。
- ・嶋口充輝・和田充夫他『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、1996年。
- ・嶋口充輝『マーケティング・パラダイム キーワードで見るその本質と革新』有斐閣、2000年。
- ・上沼克徳「非営利組織マーケティング論の再評価」神奈川大学経済貿易研究所『経済貿易研究』第17号、99-115頁、1991年。
- ・和田充夫『関係性マーケティングの構図』有斐閣、1998年。
- ・和田充夫『関係性マーケティングと演劇消費』ダイヤモンド社、1999年。

<注>

-
- ⁽¹⁾ 1985 年に改訂された定義は「マーケティングとは、個人及び組織の目的を達成する交換を創出するために、アイデア、財及びサービスの概念化、価格設定、プロモーションそして流通を計画し、実施するプロセスである。」
- ⁽²⁾ 大学におけるマーケティングに関しては、1988 年に専門研究誌 (Journal of Marketing for higher Education) が創刊されているほか、1990 年からはアメリカマーケティング協会 (American Marketing Association) の主催によるマーケティングの実践研究に関するシンポジウムが毎年 4 日にわたり開催され、学生募集担当、広報担当、管理の専門職など例年 500 人以上の参加者を集めている。このような状況から考えてもアメリカの大学においてマーケティングは定着を見ているとっていいだろう。
- ⁽³⁾ このため本格的なマーケティングを導入しようとする大学では、組織運営に係る他の経営手法を併せて導入しなければ、詳細な計画を構築したところでマーケティングそのものを実行することが困難であるとする批判もあげられている (LaBaugh 1976:15, 25)。
- ⁽⁴⁾ イーランフェルトにおけるカリキュラム、教員選定、価格、コミュニケーション、プロモーション・広告がマーケティングミックスの各要素 (McCarthy のいういわゆる 4 P) に当たり、CASE では、それらをプログラムミックスと称している。教育機関におけるマーケティングミックスの各要素についての解説はコトラー (1985) に詳しい。
- ⁽⁵⁾ これらの概念については、Sheth 1988: 訳書 113-127 頁を参照。
- ⁽⁶⁾ 日本の大学でも、大学新設に当たりマーケティングを実施してカリキュラム案を作成している場合でも、教員の適任者が確保されない場合には適宜カリキュラム自体を変更している (佐野 1997, 1998)。
- ⁽⁷⁾ 成熟市場における今日のマーケティング・マネジメント戦略の機能が市場の需要創造であるとする見解は、例えば鳴口 (1984:127-134)。
- ⁽⁸⁾ 商品を対象にしたマーケティングや繰り返しての受講が可能な公開講座のプログラムにおいては、当該商品やプログラムがリピーターによって繰り返し購入・受講されているか否かを見ることで、顧客との関係性がいかに構築されたかの程度を計ることができる。しかし高等教育においては、リカレント教育の機会を除いては、学生が再度当該大学における教育を受ける機会がない場合がほとんどである。したがって、受講中における彼らとの相互交流を通じての形成的な関係構築を図ることはもちろんであるが、単位取得後や卒業後においても、彼らの受講経験を通じて生じた大学側との関係性に関する意識を何らかの形で評価・把握し、それらを新たなプログラム改善に生かしたり、卒業後の関係維持・再構築に生かしていくことが重要と考える。