

教育機関の戦略的な経営におけるマーケティングの位置と役割

—コトラー理論の問題点に関する一考察—

筑波大学 佐野 享子

1. 問題の所在

本研究は、フィリップ・コトラー(Philip Kotler)が教育機関を対象としてその体系化を試みたマーケティングの理論が前提としている戦略的な経営の枠組の意義と、その中でマーケティングの位置と役割とを明らかにすることを通じて、コトラーの理論の問題点を検討することを目的とする。

本研究のねらいとするところは次の3点に集約される。アメリカにおいては1970年代以降、高等教育を対象とする各般のマーケティング論が、その提唱者であるコトラーの理論枠組みの影響を少なからず受けて発展してきた経緯がある(佐野, 2002: 54-55)。コトラーにおいては教育機関を対象としたマーケティングに関し、教育機関が市場環境の中でいかに戦略的な経営やマーケティングを行っていくのか、という視点に立った理論の体系化を試みているが、そこで前提としている戦略的な経営の理論枠組一つをとっても「戦略的マーケティング」や「戦略計画」などの概念が多用されており、これらの概念の意味するところや概念相互の関係、そこにおけるマーケティングの位置付けや役割についてを明示する記述はない。

コトラーは、マーケティングという企業と同型の活動が教育機関を始めとする非営利組織にも看取されるとし、企業と同型のマーケティング技術の普及をねらいとして教育機関を始めとする非営利組織を対象とするマーケティング理論の体系化を図ってきた(佐野, 2003)。しかしながらそこで展開されているマーケティング技術の教育機関への適用妥当性については、内外の研究においてもこれまで十分な検討がなされてこなかった。企業を対象として発展してきた戦略的な経営やそこのマーケティングの技術は、教育機関においても有効に適応しうるのか。このような問題意識に立った検討を行うに際しては、コトラーがその理論の中で提唱する戦略的な経営とそこのマーケティングの意味するところを明らかにすることが前提となり、本研究の第一のねらいもそこにある。

また筆者はこれまでにアメリカにおける高等教育へのマーケティング適用論の系譜とそれらの構造的特質を明らかにする研究に取り組んでおり(佐野, 1996, 2002)、今後は70年代以降にアメリカで展開されていった高等教育を対象とするマーケティングに関する諸論の特質を、本稿に引き続き明らかにしていくことを考えている。そのためにはこれら諸論が影響を受けてきたコトラーの理論における、戦略的な経営の理論枠組と、そこにおけるマーケティングの役割等を明らかにし、今後の検討の土台となる理論枠組として設定することが必須の課業になるものと思われる。これに取り組むことが本研究における第二のねらいである。

さらに、今後は我が国においても国立大学が法人化され、「民間的な発想の経営手法」が導入される。中期計画の立案などを通じた戦略的な経営が志向される中で、企業における理論から発生したコトラー理論における戦略的な経営の枠組やその中でマーケティングの役割等に関する問題点を検討することにより、国立大学法人における民間的な発想に基づく経営システムの検討に対し何らかの示唆が得られることが期待される。本研究もその点を明らかにすることを第三のねらいとしている。

2. 研究の方法

教育機関におけるマーケティング理論の体系化を意図して1985年に出されたコトラーの著作のタイトルは、『教育機関における戦略的マーケティング』(Strategic Marketing for Educational Institutions)であるが、その中で彼が示している戦略的な経営の理論枠組は「戦略的マーケティング」ではなく「戦略計画(Strategic Planning)」であった。

よって本稿では、コトラーの理論を対象として次の諸点について検討を行う。第一にコトラーが示すところの教育機関における「戦略計画」の特質。第二にコトラーにおける「戦略的マーケティング」と「戦略計画」の関係。第三にコトラーにおける「戦略経営」もしくは「戦略的マーケティング」の理論枠組に位置付くマーケティングの位置と役割。第四にそれらを教育機関に適用した際のコトラー理論の問題点である。

コトラーが提示した理論枠組の特質を明らかにするに際しては、経営学分野で発展してきた戦略的な経営に関する諸理論における「戦略計画」と「戦略的マーケティング」の概念、及びそれらにおけるマーケティングの位置付けと役割についてを確かめ、コトラー理論との比較を行うことによって、コトラー理論の特質を描き出すこととする。

また先に述べたように教育機関を始めとする非営利組織を対象とするマーケティング理論が、企業と同型のマーケティング技術の普及を意図していたことから、教育機関を対象としたコトラーの理論において詳細が論じられていない論点を検討するに際しては、企業及び非営利組織を対象とした彼のマーケティング理論の分析を通じてその手掛かりを得ることとする。

以下では次の手順で検討を行う。まず経営学分野における戦略的な経営研究における「戦略計画」と「戦略的マーケティング」の概念、及びそれらにおけるマーケティングの位置付けと役割について確かめる(3節)。次いでコトラーにおける教育機関を対象としたマーケティング理論における「戦略計画」と「戦略的マーケティング」の概念とこれらの概念相互の関係を明らかにし、経営学分野における概念との比較を通じてその特質を考察する(4節)。次いでコトラーにおける「戦略計画」「戦略的マーケティング」枠組におけるマーケティングの位置と役割、及びその特質を検討する(5節)。以上の検討に基づきコトラー理論の特質を明らかにするとともに、教育機関における適用上の問題点に検討を加え(6節)、国立大学法人への示唆を指摘して結びとする(7節)。

3. 経営学分野における「戦略計画」と「戦略的マーケティング」の意義

コトラーにおける「戦略計画」と「戦略的マーケティング」の概念の検討に先立ち、本節では経営学分野においてこれらの概念が生成した過程を跡付け、コトラーにおけるこれらの概念の意義を確かめる手掛かりを得ることとする⁽¹⁾。

1960年代の安定した経営環境のもとで多角化による安定的な成長を進めてきたアメリカの企業は、1970年代に入ってから石油危機の煽りを受けて経営行動の変革に迫られることとなる。閉塞した経済のもとで、多角化企業の管理運営において経営諸資源の効率的配分を行うことが経営課題となったことから、当時のアメリカ企業で多く採用された経営計画の考え方が、全組織的視点に立って各事業部を統一的に掌握し、各事業部への最適な資源配分を行うことを意図する「戦略計画」論であった。

経営学分野で発展していった「戦略計画」論の特質としては次の諸点が挙げられる（村松 1994：66-70）。第一には「戦略計画」論が財務的合理性を追求している点である。PPM (Product Portfolio Management) と呼ばれる戦略分析アプローチに代表されるように、各事業部は財務単位として理解され、事業は価格やコストのみで評価される。また財務的合理性の観点から組織全体のバランスが重視される結果、事業の自主性や独自性が無視されやすくなる。第二には、閉塞した経済状況の下では短期的な収益が経営評価の指標とされることから、そこでは短期志向の経営が志向される。第三には、複雑な意思決定を短期間で行うためには、その頭脳としてのスタッフ組織を充実させてのトップダウン型の意思決定方式が採用される。第四には「戦略計画」論はマネジメント・プロセスにおける計画中心のフレームワークであり、実施及び統制というプロセスを無視した「非完結的」な枠組をとる。第五にその枠組は、PPMに見られるように過去のデータを戦略スタッフが机上で分析することによって既存事業を効率的に管理するといった、静態的・受動的なものとなる。

以上のような「戦略計画」論の限界を克服する考え方として1970年代後半に登場したのが「戦略経営」(Strategic Management)論であった。低成長経済への対応としては、限られた資源の効率的配分による既存事業の効率的な管理による組織の存続だけでなく、新たな成長機会を探索することにより持続的な競争優位が図られなければならない。このような問題意識から、環境変化に迅速に対応していくために、計画立案のみならずその実行を含めた組織のあらゆるレベルでの戦略的思考を志向したのが「戦略経営」論である。

戦略的な経営に関する研究領域において、世界の第一人者として先駆的な研究を行ってきたアンゾフ(Ansoff, H.I.)は、「戦略計画」と「戦略経営」の違いについて「戦略計画は分析プロセスである。これに対して戦略経営は組織ぐるみの行動プロセスである」と端的に表現する。また「戦略経営」の構成要素として、①戦略の形成、②自社能力の設計、③戦略と能力の実行の管理をあげている(Ansoff, 1988: 訳 386)。このうち①は「戦略計画」に該当し、これに組織の能力開発に関わる②と実行・統制段階の③が加わったものが「戦略経営」にあたると考えられている(Ansoff, 1988: 訳 2-4)。

当時におけるこのような理論の変遷の中で、マーケティング理論はいかなる位置を占めてきたのだろうか。「戦略計画」論が優勢であった1970年代は、企業におけるマーケティングの位置は後退し、その役割は短期的、戦術的なものに留まっていたという。「戦略計画」は既存事業の効率的な管理をその目的としていることから、市場創造というマーケティングの機能とは本来相容れないものであることがその理由である。「戦略計画」論がマーケティング・マネジメント変数を扱うにしても、それは財務的効率優先の計画における手段としての扱いに過ぎないものであった(村松, 1994:71)。

しかし組織が新たな成長機会を探索する必要に迫られた1980年代以降では、消費者ニーズの探索を起点とする事業の構築といったマーケティングの役割が、企業が「戦略経営」を実践する上で重視されていった。このように「戦略経営」へのマーケティングの貢献が求められていくことが契機となり、「戦略的マーケティング」論が生成していった。基本的に「戦略的マーケティング」とは、組織レベルでの成長機会の探索を意図した、全組織レベルで行われるマーケティング・マネジメントを指し、伝統的なマーケティング・マネジメントが扱う製品を単位としたマーケティングの上位に位置するものであると解されている(村松, 1994:110-111)。

以上のように「戦略計画」は、経営諸資源の効率的な配分を目的とした計画中心の枠組を持つ短期的なトップダウン型の意思決定を特色とするのに対し、「戦略経営」は新たな成長機会の探索を目的とした実行・統制段階を含む組織のあらゆるレベルでの戦略的思考を志向する。その際に組織全体のレベルで行われるマーケティング・マネジメントが「戦略的マーケティング」である。

このような経営学分野における理論の流れの中で、コトラーが提示する戦略的な経営の枠組はどのような特質を持っていたのだろうか。

4. コトラーにおける「戦略計画」と「戦略的マーケティング」の概念

(1) 「戦略計画」の概念

コトラーは教育機関におけるマーケティング理論体系化に先立ち、1981年に『高等教育における戦略計画』(“Strategic Planning for Higher Education”)と題する論文を世に出した。この中で彼は、厳しい環境の中での大学の生き残りのためには、「計画」の重視が必須であることを強調する。しかし大学にとって「計画」の概念は決して新しいものではなく、それ以前にも多くの大学で「予算と執行計画」のレベル、学生募集やカリキュラム改訂などの「短期計画」レベルのものが立てられ、また組織の外部環境の分析、及びそれらの中での組織の優先順位と戦略の決定にとって有益な「長期計画」レベルのものが存在していたという。

一方「戦略計画」は長期的なアプローチではあるが、「長期計画」に比べより包括的・戦略的な概念であるとし、コトラーはこれを「組織と変化するマーケティング機会との戦略的な適合の開発と維持のプロセス」と定義する(Kotler and Murphy, 1981:470-471, Kotler, 1980:訳85)⁽²⁾。

先に述べたように経営学分野において70年代に提唱されていた「戦略計画」は、組織の成長機会の探索を意図するというよりは、経営諸資源の効率的な配分を目的とするものであった。このような

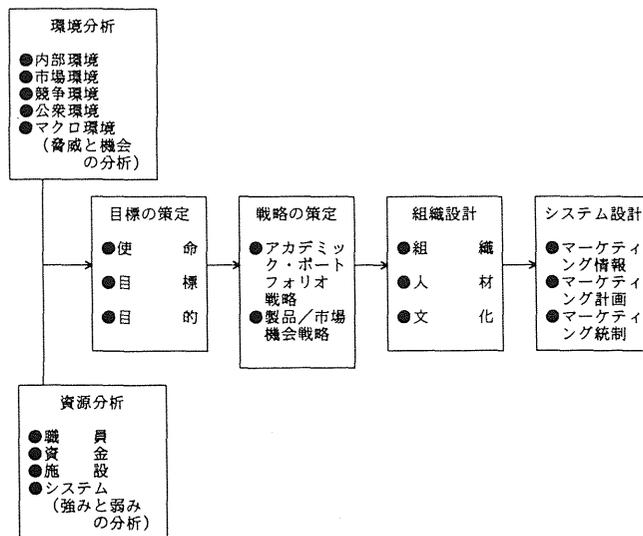
意味での計画概念は、コトラーが示した計画の3つのレベルにおいては、外部環境に照らして組織の優先順位を決定する「長期計画」に当たるものと思われる。一方コトラーの定義する「戦略計画」は、変化するマーケティング機会と組織との適合といった組織の成長機会の探索を意図するとともに、経営学分野で提唱されていた「戦略計画」概念では本来相容れないと考えられていたマーケティングの機能をそこに位置付けている点をその特質とする⁽³⁾。

また彼は「適切な段階を踏むことで教育機関は戦略計画の効果を高めることができることをこの定義は表している」と述べているように(Kotler and Fox, 1985:73)、「戦略計画」を計画そのものというよりはその効果を高めるためのプロセスとして定義している。彼はマーケティングの定義においても、マーケティング問題に直面する管理者にとって役立つ技術の普及を意図し、マーケティングの技術を用いるこれら管理者に役立つよう、マーケティングを分析、計画、実行、統制の段階を経るマネジメントのプロセスとして定義していた (Kotler and Fox, 1985:7, Kotler, 1975:53)。彼が「戦略計画」をプロセスとして定義しているのも、同様にそのシステムの管理者への普及を意図していることが推測される。

(2) 「戦略計画」のプロセス

以下では彼が普及を意図した「戦略計画」のプロセスを示してその内実をより明らかにしよう。彼は非営利組織及び教育機関におけるマーケティング理論体系化の中で、「戦略計画」策定に当たって採用されなければならないステップであるところの「戦略計画プロセス・モデル」(Strategic Planning Process Model)を図1のように示している(Kotler and Fox, 1985:74, Kotler, 1982:84)。

図1 戦略計画プロセス・モデル (出典 Kotler and Fox , 1985:74)



まず内部・外部の環境分析と資源分析に基づいて、組織はその目標を定め戦略を策定する。また定められた戦略の下には、その実行を支えるための「システム設計」の段階が位置付けられる。マ

マーケティング情報、マーケティング計画、マーケティング統制の各システムがそれである。マーケティング情報システムとは、マーケティング・リサーチや内部・外部情報の恒常的収集及びそれらの分析を行い、マーケティングマネージャーに提供するシステムである。先に示したコトラーによる「戦略計画」の定義で「組織と変化するマーケティング機会との戦略的な適合」とあったが、組織との戦略的な適合を行うためのマーケティング機会の探索の機能を担うのがこのシステムである。マーケティング計画システムとは「戦略計画」によって選択されたプログラムごとの実行計画であり、プログラムレベルにブレイクダウンして策定されるマーケティング戦略が含まれる。マーケティング統制システムは実績が計画から逸脱した場合の軌道修正を目的とするシステムを指す。

以上のようにコトラーの示す「戦略計画」プロセスモデルは、目標と戦略の策定という計画策定段階を中心とし、それに先立つ分析の段階から計画実行のための「システム設計」の段階に至るプロセスが描かれている。

(3) 「戦略的マーケティング計画」の概念

一方「戦略的マーケティング」についてコトラーはこれをいかに規定しているのか。『教育機関における戦略的マーケティング』の中で、コトラーは「戦略的マーケティング」の定義には触れずに、「戦略的マーケティング計画」という概念を提示している。彼は「マーケティング計画」には「戦略的マーケティング計画」と「戦術的マーケティング計画」があると述べる。前者が市場や機会に対応する学校の全体的な計画であるのに対し、後者は前者を通じて確認されたマーケティング機会を利用する必要のある行動ステップの計画を意味するのだと言う(Kotler and Fox, 1985:72-73)。すなわち前者は「戦略計画」と同義であり、後者はマーケティング計画システムに該当するものを指すといっている。

またコトラーは、ほとんどの企業の「戦略計画」が市場に関わるマーケティング変数について論じているため、企業における「戦略計画」を「マーケティング計画」と区別することがしばしば困難であることから、「戦略計画」のことを「戦略的マーケティング計画」と称している企業があることを紹介している(Kotler, 1989:訳51)。このようにコトラーは、組織の全体的な計画を示す「戦略計画」を、時に「戦略的マーケティング計画」と呼称していた。

また彼は非営利組織におけるマーケティング理論を体系化する中でこの「戦略計画」のプロセスモデルの名称そのものを「戦略的マーケティング計画」プロセス(Strategic Marketing Planning Process)と改めるとともに、図1に示したモデルに、計画段階に引き続く「戦略の実行」と「結果の評価」の各段階を付加したプロセス・モデルを提示している(Kotler and Andreasen, 1987:159-161)。

以上のように、コトラーは教育機関における「戦略的マーケティング」の概念こそ明示していないものの、彼が提示した「戦略的マーケティング計画」プロセスにおいて新たな成長機会の探索を目的とした実行・統制段階を含むプロセスを描いている。彼はこの概念を「戦略計画」と同義に用いているが、その内実は経営学分野における「戦略計画」というよりも「戦略経営」に近似した枠組を志向したようにも見受けられるのである。

5. コトラー理論におけるマーケティングの位置と役割

さてコトラーにおける以上のような概念枠組の中で、マーケティングはどのような位置付けを占め、その役割を果たしているだろうか。

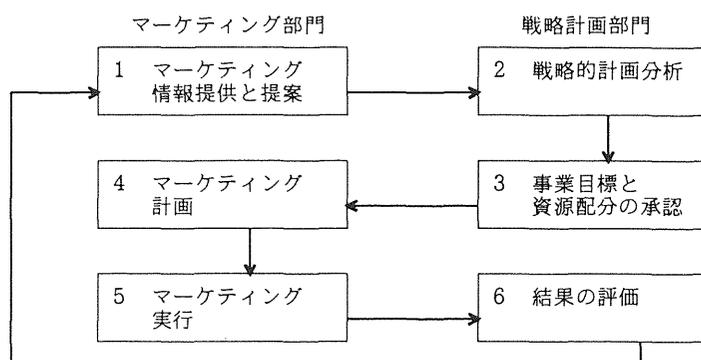
検討に先立ち、コトラーにおけるマーケティングの概念を確認しておこう。コトラーが教育機関をはじめとする非営利組織においても企業と同様のマーケティング活動が看取されると主張した論拠は、これら組織の存続のためには価値あるものの交換が相互に行われているという点にあった。

しかしながら彼はマーケティング理論の体系化に当たっては、マーケティングを交換プロセスそのものと捉えるというよりは、交換のプロセスにおいていかなる活動を選択するかといった、交換プロセスの管理の側面に關心を払って概念規定を行っている。例えば『教育機関における戦略的マーケティング』の中でのマーケティングの定義は「組織体の目的を達成するためにターゲットとする市場の間で自発的な価値の交換を実現するために入念に設計されたプログラムの分析、計画、実行、統制」であると規定し、先に述べたようにマーケティングを分析、計画、実行、統制の段階を経るマネジメント・プロセスとして捉えているのである(Kotler and Fox, 1985:7, 佐野, 2003)。

さてコトラーの理論においては、このようなマーケティング・マネジメント・プロセスを組織全体のレベルで実行するというよりは、組織における特定の製品及び市場のレベルで実行するプロセスとして考えている点の特筆される(村松, 1994:118)⁽⁴⁾。したがって「戦略計画」とマーケティングとの関係についても、マーケティング・マネジメント・プロセスが「戦略計画」を補完するものであり組織の特定の製品や市場のレベルで実行されるものであるとして、マーケティング部門と戦略計画部門との関係について図2のような概念図を示している。また彼はそのプロセスとして、マーケティング機会の分析、ターゲット市場の調査・選定、マーケティング戦略の策定、マーケティング・プログラムの立案、マーケティング努力の組織化・実行・統制、といった分析、計画、実行、統制プロセスをより詳述した過程を併せて示している(Kotler, 1980:訳85, Kotler, 1991:訳57-59)。

図2によればマーケティング部門は戦略計画部門に情報提供と戦略提案を行い〔1〕、戦略計画部門がその分析と評価を行う〔2〕。次に戦略計画部門は事業単位の目標と資源配分を提示し〔3〕、マーケティング部門はこれらの目標に沿って「マーケティング計画」を立案し〔4〕、実行した〔5〕結果を、戦略計画部門が評価する〔6〕こととなる。このようにマーケティング部門がマーケティング情報を戦略案とともに戦略計画部門に提供した後は、「戦略計画」に従った「マーケティング計画」が立案・実行・統制されていく。そこでのマーケティング部門の役割は、戦略計画部門への情報提供・戦略提案と事業ごとの「マーケティング計画」のマネジメントである。大学の場合には、以上のようなマーケティング・マネジメントを行う組織は、大学における特定の製品や市場のレベル、すなわち学部などの各部局やその中の個々の部門がこれに該当することとなる。

図2 マーケティングと戦略計画との関係 (出典 Kotler, 1991 : 訳58-59)



さて組織においては、各組織単位ごとにその目標や、資源、マーケティング機会が異なることから、コトラーは「戦略計画」のプロセスを各組織ごとに実行しなければならないと指摘する。大学を例にとれば、戦略計画部門に当たる各学長や副学長は、大学全体を想定して他の組織レベルの計画の指標となる目標を定める。一方各部長はその部局における戦略計画部門を担当する者として各部局ごとの「戦略計画」を策定し、各部門の責任者は教員と協議しながら「戦略計画」を実行するのである (Kotler and Fox, 1985:73, Kotler, 1982:85)。

そのプロセスはコトラーによって次のように詳述される。まず組織全体の目標と実行の条件とが、上位の管理者である組織全体の戦略計画部門から各部局にトップダウンで示される。それに即して各部長が策定する詳細な戦略案がボトムアップで戦略計画部門に示される。戦略計画部門は各部局から上げられた戦略案を査定し、各組織の目標と資源配分について各部局との交渉を行うプロセスを数度にわたり繰り返す。最終的に承認された目標と資源配分のもとで各部局は各々詳細な「マーケティング計画」を策定し、実行するのである。(Kotler and Murphy, 1981:472)。各部局内においても、部局における戦略計画部門である部長と、マーケティング・マネジメント・プロセスを実行する各部門との関係が同様に成り立つ。またコトラーにおいては以上のような過程が、教育機関のみならずあらゆる組織において適用されるとしている。

以上のようにコトラーの枠組では、組織全体の視点に立った「戦略計画」を受け持つ部門と、係る部門が策定した「戦略計画」のもとで事業を実施する各部局との階層構造が成り立ち、マーケティング (コトラーにおけるマーケティング・マネジメント・プロセス) は後者において実行されることとなる。またそこでのマーケティングは「戦略計画」の実行を補完・支援する機能を果たすものとして位置付けられているのである⁽⁵⁾。

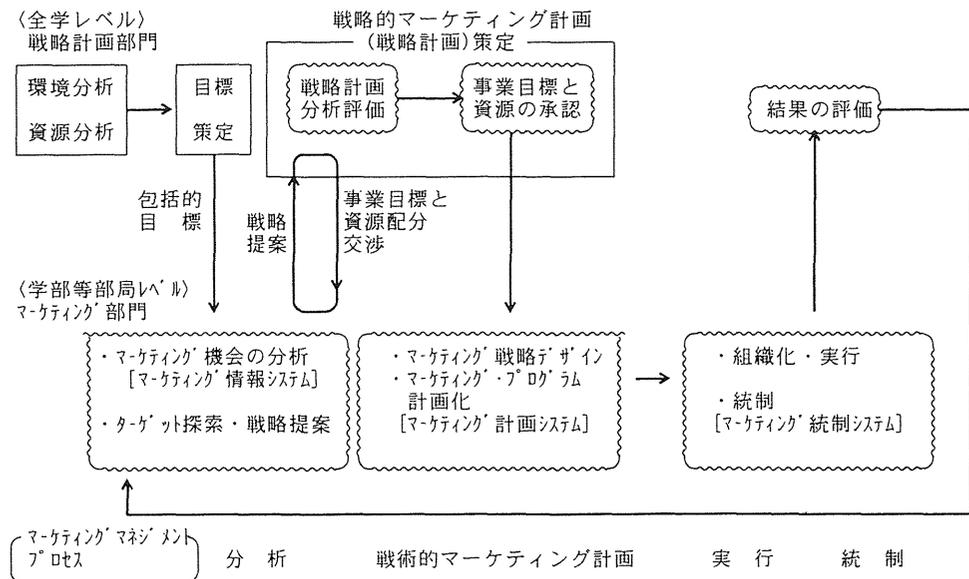
6. コトラー理論の特質と問題点

第4節で示したコトラーによる「戦略計画」プロセス (後の「戦略的マーケティング計画」プロ

セス)においては、全学レベル(戦略計画部門)と学部等の部局レベル(マーケティング部門)の役割がそれぞれどのように位置付けられるのであろうか。この点について図1と図2をもとに筆者なりに相互の関係を体系化したものが図3である。その枠組の基本は、全学レベルでの「戦略計画」と、「戦略計画」のプロセスから導出された戦略に規定されて具現化される学部等各部局ごとのマーケティング・マネジメント・プロセスといった階層構造である。したがって図1の「戦略計画」プロセスのモデルにおいては連続する一連の過程の中に位置付けられていた組織設計や「システム設計」という戦略実行の段階は、図3においては学部等の各部局におけるマネジメント・プロセスの中に位置付けられることとなる。

図3 戦略的マーケティング計画プロセスにおける戦略計画部門とマーケティング部門の関係

(出典 Kotler and Fox, 1985 Kotler, 1991 をもとに筆者が作成)



このようにコトラーの提示した枠組においては、各部局による戦略案の提案や、各部局との戦略の調整の過程が位置付けられてはいるものの、「戦略計画」の策定を担当する全学レベルの組織の基本的な役割は、部局に対してトップダウンで「戦略計画」を提示するとともに、部局におけるこれらの実行の成果を評価するところにある。一方マーケティング・マネジメント・プロセスは戦略の実行段階で位置付けられているに過ぎない。

先に筆者は、成長機会の探索を目的とした実行・統制段階を含む組織全体にわたるプロセスを描いているという点においては、コトラーが「戦略計画」よりも「戦略経営」に近似した枠組を志向しているようにも見受けられると述べた。しかしこれまでの検討をもとにより正確に定義付けるならば、コトラーにおける「戦略計画」は「計画中心の戦略経営における計画段階」を意味するもの

と解される。またコトラーにおける「戦略的マーケティング計画」の枠組は、実行・統制段階を含みながらも依然として計画中心のプロセスになっており、計画中心であるが故に「戦略経営」の枠組が階層構造を持ったものとなっている。そこにおける下位のマネジメント・レベルに、マーケティング・マネジメントを位置付けたものがコトラーにおける「戦略的マーケティング計画」プロセス・モデルであると捉えることができるのである。

このようにコトラーの提示する「戦略的マーケティング計画」プロセスは、成長機会の探索を目的とした実行・統制段階を含むプロセスとして提示されてはいるものの、その意味するところは経営学分野で一般に理解されている「戦略的マーケティング」の計画プロセス、一すなわち組織レベルでの成長機会の探索のために組織全体のレベルでマーケティング・マネジメントを行う計画を実行するプロセスを示すものではなく、「計画中心の戦略経営」を補完・支援する役割としてマーケティング・マネジメントを位置付けたプロセスであると解することができるのである。

以上のようにその理論枠組が計画中心であることから、コトラーの理論においては、経営学分野で展開されてきた「戦略計画」論の短所—例えばスタッフ組織による机上の分析とトップダウンによる意思決定、部局における事業の自主性や独自性の軽視等—がそのまま露呈する点が問題点として指摘できる。このような問題点はコトラー理論を企業組織に適用した場合にも表れることとなるが、しかし教員の専門性と学問研究における創造性が重視される大学に彼の理論を適用した場合には、以上指摘した点がより顕著な問題として露呈するであろう。

コトラーは「戦略計画」プロセスにおける高等教育機関独自の特徴が、戦略立案における教員の参加にあることを指摘する。大学においては専門性と組織の非柔軟性がその特色であることから、計画を実行する上で重要な役割を持つ教員代表の支援を得ることが不可欠であることをその理由としている(Kotler and Murphy, 1981:472-473)。また実際にもアメリカで「戦略計画」を実行に移した大学の多くは、大学教員自身が同僚の中から選んだ委員が参加して学長に勧告や提言を提出する戦略計画協議会(Strategic Planning Council)を設けているという(江原, 1999:36-42)。しかし各部局を代表する形で教員が組織全体の戦略策定に参加し、各部局が提案した戦略案を出身母体である部局の利害に左右されることなく客観的に評価・調整しうるのか、調整の過程で部局としての自主性や独自性が尊重されうるのか、との疑問は依然として残る。現実にも「戦略計画」の実施に際して大学の構成員、とりわけ教員の指示と協力をとりつけるために、管理運営組織とのすりあわせに大きなエネルギーが注がれているという(江原, 1999:41)。

コトラー理論の枠組が抱える問題点は、彼の理論の土台を計画中心の枠組によらない「戦略経営」の枠組に改めることによって克服できるものと思われる。先に述べたアンゾフによれば、「戦略経営」とは「戦略計画」とその実行・統制のプロセスに組織の能力開発を加えることによる、組織のあらゆるレベルで戦略思考を志向した行動プロセスであると規定されていた。この枠組に依拠してそこにマーケティングを位置付けた場合、教育機関においてはいかなる「戦略的マーケティング」の枠組を描くことができるのだろうか。

教育機関においては、学生と日頃接する教員が戦略の実行を担うと同時に、学生との接触を通じて新たなマーケティング機会の探索の役割を果たすことが可能となる。その意味ではコトラーが指摘するように、教育機関における戦略立案に教員が参加することは重要と考える。とりわけ教員が学生と接する過程では、戦略立案時には思いもよらなかった新たなマーケティング機会に遭遇することが頻繁にありえよう。そのような状況により迅速に対応するためには、トップダウンであらかじめ定められた組織全体の「戦略計画」に各部局が従うという方式ではなく、教員が中心となって各部局ごとの「戦略計画」の立案・実施に責任を持つとともに、全学レベルの組織が各部局におけるこれらの取り組みを支援するといった、部局レベルに権限を委譲するシステムが有効と考えられる。例えば各部局ごとの戦略が調整されてトップダウンで降ろされてくるのではなく、全学的な包括的方針のもとに、教員が中心となって部局レベルでマーケティング機会を探索してマーケティング戦略を策定するとともに、それらの積み上げを組織全体の戦略とするのである。

企業において下位のマネジメントに権限を委譲する方式は「社内ベンチャー」と称され、新規事業の創造を図る際に重要な役割を果たすものとされている（大滝他，1997:121-149）。コトラーに見られるように全組織レベルのプロセスから事業レベルの戦略が導出されるシステムでは、事業レベルでのマネジメントを行う過程で、全組織レベルで当初立案した戦略の方向性を環境の予期しない変化によって放棄せざるを得ない状況が生じることがありえる。しかし「社内ベンチャー」においてはリスクや失敗までもが事業創造のための新しい経験を積む学習の機会として奨励される。またそのトライアルの中で、全組織レベルの戦略では示されていなかった思いがけない事業創造の機会に直面した場合にも迅速な対応が可能である。こうした考え方から「社内ベンチャー」におけるマネジメントの成果は、全組織レベルで戦略として示された計画の達成度ではなく、最終的に創出された事業の成果そのもので評価されるのである。

大学においても「社内ベンチャー」のように各部局に戦略策定・実行の権限を委譲し、全組織レベルでは各部局の最終的な事業の成果を評価する。このような過程を通じて各部局で実施されるマーケティング・プロセスでのトライアルの機会は、組織の成長機会探索のための新しい経験を積む能力開発に資するものとなるだろう⁽⁶⁾。このような行動を組織ぐるみで行うことが可能になるシステムが構築されるとき、その枠組は本来の意味での「戦略経営」にマーケティングを機能させた、組織全体のレベルにおける「戦略的マーケティング」を実行する、教育機関の特性により適した枠組になりうるものと思われる。

7. 結語

本研究においては、次の諸点が明らかとなった。①コトラーにおける「戦略計画」は「計画中心の戦略経営における計画段階」を意味するものであった。またそのプロセス・モデルを発展させた「戦略的マーケティング計画」プロセス・モデルの枠組は、全学レベルでの「戦略計画」と、「戦略計画」プロセスから導出された戦略に規定されて具現化される学部等各部局ごとのマーケティング

グ・マネジメント・プロセスといった階層構造を示していた。②したがってコトラーにおける「戦略的マーケティング計画」プロセスは、組織の成長機会の探索を目的とした実行・統制段階を含むプロセスとして提示されているものの、その意味するところは経営学分野で一般に理解されている組織全体のレベルでのマーケティングを行うといった「戦略的マーケティング」の計画プロセスを示すものではなく、「計画中心の戦略経営」を補完・支援する役割としてマーケティング・マネジメントを位置付けたプロセスであると解することができる。③このようにその理論枠組が計画中心であることから、コトラー理論においてはスタッフ組織による机上の分析とトップダウンによる意思決定、部局における事業の自主性や独自性の軽視等、経営学分野における「戦略計画」論の短所がそのまま問題点として指摘しうる。④教員が日々職務を行う各部局に戦略策定・実行の権限を委譲する方式により、組織の成長機会探索のための組織ぐるみの行動が可能になるシステム構築が可能になる。教育機関の特性により適した「戦略的マーケティング」の枠組構築の可能性は、係る方向に見出しうるものと思われる。

本研究で明らかになった以上の点は、我が国における国立大学法人化構想に対しても示唆に富むものと考えられる。なぜならばコトラーが示しているような、全学レベルでの資源配分の方針のもとに定められた計画を各組織において実行し、その結果を全学レベルで評価するという枠組は、まさに国立大学法人において想定されている中期計画策定・実行・評価の枠組そのものであるからだ。国立大学法人においてトップダウンにより全学レベルの中期計画を決定するといった階層構造を持ったシステムの問題点は、本稿で先に指摘したコトラー理論の問題点から容易に推測しうる。

組織の成長機会探索のための能力を組織全体にわたって高めるためにも、マーケティング・マネジメントを行う各部局に戦略策定・実行の権限を委譲する方式に基づく「戦略的マーケティング」システム採用の工夫が、各々の大学において期待される場所である。

今後の研究としては、本稿で課題として提示した「戦略的マーケティング」枠組構築の方途を探るとともに、コトラーが提示した事業レベルでのマーケティング・マネジメント・プロセスにおけるマーケティングの位置付けと役割についても、引き続き明らかにしてまいりたい。

<参考文献>

- ・ Ansoff, H.(1988) "The New Corporate Strategy", Willy. (中村元一・黒田哲彦訳, 1990 『最新・戦略経営』産能大学出版部)
- ・ Assael, H.(1985) "Marketing Management: Strategy and Action", Kent.
- ・ Day, G. and Wensley, R.(1983) "Marketing Theory with a Strategic Orientation", Journal of Marketing, Vol.47.
- ・ 江原武一(1999)「管理運営組織の改革-日米比較」有本章編『ポスト大衆化段階の大学：組織改革の国際比較研究』広島大学研究センター
- ・ Kotler, P.(1975) "Marketing for Nonprofit Organizations", Prentice-Hall.
- ・ Kotler, P.(1980) "Principles of Marketing", Prentice-Hall. (村田昭二監修, 1983 『マーケティング

ング原理：戦略的アプローチ』ダイヤモンド社)

- ・ Kotler, P. and Murphy, P. E.(1981) "Strategic Planning for Higher Education", *Journal of Higher Education*, Vol.42, No.5.
- ・ Kotler, P.(1982) "Marketing for Nonprofit Organizations, 2nd.ed", Prentice-Hall (井関利明監訳, 1991 『非営利組織のマーケティング戦略：自治体・大学・病院・公共機関のための新しい変化対応パラダイム』第一法規) .
- ・ Kotler, P. and Fox, K. F. A.(1985) "Strategic Marketing for Educational Institutions", Prentice-Hall. (水口健次監訳, 1989 『学校のマーケティング戦略』蒼林社)
- ・ Kotler, P. and Andreasen, A. R.(1987) "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 3rd.ed", Prentice-Hall.
- ・ Kotler, P. and Armstrong, G.(1989) "Principles of Marketing, 4th.ed.", Prentice-Hall (和田充夫、青井倫一訳, 1995 『マーケティング原理：戦略的行動の基本と実践』ダイヤモンド社) .
- ・ Kotler, P. and Andreasen, A. R.(1991) "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations., 4th.ed", Prentice-Hall.
- ・ Kotler, P.(1991) "Marketing Management: Analysis Planning, Implementation, & Control, 7th.ed", Prentice-Hall (村田昭二監訳, 1996 『マーケティングマネジメント：持続的成長の開発と戦略展開』プレジデント社)
- ・ Kotler, P. and Fox, F. A.(1995) "Strategic Marketing for Educational Institutions, 2nd.ed", Prentice-Hall.
- ・ Kotler, P. and Andreasen, A. R.(1996) "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations., 5th.ed", Prentice-Hall,
- ・ Kotler, P.(2001) "Marketing Management: Analysis Planning, Implementation & Control, 10th.ed", Prentice-Hall (恩蔵直人監修, 2001 『コトラーのマーケティングマネジメント：ミレニアム版』プレジデント社)
- ・ Kotler, P and Andreasen, A. R.(2003) "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations., 6th.ed", Prentice-Hall.
- ・ 村松潤一(1994)『戦略的マーケティングの新展開』同文館
- ・ 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智(1997)『経営戦略：創造性と社会性の追及』有斐閣
- ・ 佐野享子(1996)「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
- ・ 佐野享子(2002)「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」『学校経営研究』第27巻
- ・ 佐野享子(2003)「教育機関におけるマーケティング概念の構造的特質：コトラーにおける公衆に対するマーケティング技術とその意義に焦点を当てて」『筑波教育学研究』創刊号

<注>

(1) 本節における記述は、デイ＝ウエンズレイ (Day and Wensley, 1983) の見解に基づく村松(1994:59-72, 79-89)を参考に行っている。

(2) ここでのマーケティング機会とは、「特定の組織がより優れた競争優位を享受しながら、適切な

マーケティング活動を行う魅力的な活動領域」と定義されている (Kotler and Murphy, 1981:475)。

- (3) コトラーのマーケティングの原理に「戦略計画」の概念が盛り込まれたのは、経営学分野における「戦略経営」の概念が台頭するのと機を同じくする 1980 年代に入ってからである。彼はその中で絶えず変化し市場機会に富む環境に適応していくために企業が採用しているプロセスとして戦略計画プロセスとマーケティングプロセスの2つを併記している (Kotler, 1980: 訳 74-113)。
- (4) このためコトラーが 1970 年代に初めて体系化した非営利組織におけるマーケティング論においても、事業レベルでのマーケティング技術の適用についてのみ論じ、組織における戦略に対する適用という観点に立った体系化はなされていなかった (Kotler, 1975)。
- (5) 村松は「戦略的マーケティング」の体系化には二つの方向があると指摘している。その一つは「戦略経営」を支援・補完するものとしてマーケティング・マネジメント・プロセスを位置付けるコトラーの理論であり、いま一つはマーケティングに他の経営諸機能を統合し新たな「戦略的マーケティング」を構築するアサエル (Assael, H.) の理論である (村松, 1994: 117-123)。アサエルにおいては全社レベルのプロセスから導出された事業単位レベルの戦略に基づいて、事業レベルのマネジメントが行われていくという階層構造が採用されている点はコトラーと同様であるが、コトラーとの違いはマーケティング機会の識別を経営諸機能の統合を経て行う点、及びその際にマーケティングが他の経営諸機能の核となる点である。例えばマーケティング部門はリサーチの情報を R&D 部門に提供し、R&D 部門は製品の特性やベネフィット、問題点に関するデータをマーケティング部門に提供する (Assael, 1985:570-572)。しかし彼の理論においても、他の経営諸機能との統合の方法を具体的に提示しているわけではなく、組織全体のレベルでマーケティングをいかに機能させるかという点については必ずしも明らかではない。
- (6) このような意味での枠組を再構築するためには、コトラーが示す事業レベルでのマーケティング・マネジメント・プロセスにおいても「マーケティング計画」の分析・計画・実行・統制といった分析的なプロセスではなく、事業成長のためのトライアルを許容するマネジメントの枠組へとこれを改変していくことが必要となる。本件の可能性については稿を改めて論じたい。