

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—

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—

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ことを目的とする。

本稿では今日のマーケティング理論に台頭してきた組織の競争環境への適合を意図したモデルである戦略的マーケティングモデルを取り上げ、このモデルとの比較を通じて大学新設においてどのような戦略的マーケティングが行われているかを明らかにするものである。

戦略的マーケティングモデルは「市場」環境の分析を通じて「市場」環境との関わりから組織の戦略を策定し、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モデルである<sup>1</sup>。すなわちマーケティングを単なる学生募集活動と捉えずに、組織全体の戦略の在りかたと関わらせて考える点を特色とする。あらゆる組織がマーケティングに関わっていると論じて、マーケティングの普遍概念 (Generic Concept of Marketing) を最初に提唱したフィリップ・コトラー (Philip・Kotler) も<sup>2</sup>、近年の著作で戦略的マーケティングのモデルを示している<sup>3</sup>。18歳人口減少期において大学間の競争が激化していることが予想される中で、大学がいかに戦略的に経営を行っているか、またそこにおいて競争が行われている「市場」環境がいかに考慮されているかを明らかにするためには、この戦略的マーケティングモデルを用いて分析を行うことが適当と考えたからである。

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。

日本においては、アメリカのマーケティングに関してその実践の動向を照会する論文や、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<sup>4</sup>。また日本の大学におけるマーケティングの可能性を論じたものや、学生募集活動に焦点を当ててその実態を明らかにすることをめざした論文がある<sup>5</sup>。

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筆者の最大の関心がある。コトラーの戦略的マーケティングモデルと比較した場合、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、筆者のこれまでの研究を除いては皆無であった。本稿ではこのような視点に立ち、大学新設の事例を取り上げて分析を行う。

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、マーケティングと戦略的マーケティングの概念を解説する。第三節では第二節で提示したモデルと比較して、事例校（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。筆者は平成8年10月から11月にかけて平成元年度以降大学を新設した私立大学65校が大学新設に当ってマーケティングリサーチを行ったか否かの調査を行った。戦略策定に当たりマーケティングリサーチを行っている大学は大学経営全体の過程において、リサーチに基づいて戦略的にマーケティングを行っている大学であることが予想されるからである。マーケティングリサーチを行った14校のうち生徒と企業という多様な「市場」を対象にしてリサーチを行っていた大学1校を本稿での事例とした。

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戦略的に参入するプロセスが明らかになるものと思われる。

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案内、文部省へ出された大学設置認可申請書の記述に基づき検討を行う。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考察を加える。

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するとともに<sup>6</sup>、学部設置における戦略的マーケティングの特質と限界を明らかにしてきた<sup>7</sup>。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 マーケティングと戦略的マーケティングの概念

### (1) 交換取引とマーケティングの概念

コトラーは、学校を含むあらゆる組織は—それらの活動がそのようなものとして認識されるかどうかは別として—マーケティングに関わっていると論じて、マーケティングの普遍概念 (Generic Concept of Marketing) を次のように提唱した。

「マーケティングの核となる概念とは取引である。取引とは2つの当事者間の価値の交換である。価値物は財、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」<sup>8</sup>。

ここでは「市場」との交換取引の対象を貨幣に限定してはいないのである。

では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。村松潤一氏は、「マーケティングは企業による製品を媒介とした対市場活動の総称をいう」<sup>9</sup>と定義している。一方コトラーは、学校を含むあらゆる組織がマーケティングに関わっているとする根拠として、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、組織は新たな資源入手を行って安定して存続し続けることができると主張した<sup>10</sup>。

コトラーの考え方に立てば、「価値の交換」を行う相手方を「市場」と捉えれば、マーケティ

ングとは「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」であると捉えることが出来る。さらにこのコトラーの考え方に立って村松氏の定義を解釈し直せば、組織におけるマーケティングとは「組織による製品やサービス等の価値あるものを媒介とした対市場活動の総称」であると定義することができる。そしてマーケティングは、戦後のアメリカにあって、マネージメントの視点から理論的に体系化され、マーケティング・マネージメント論として精緻化される<sup>11</sup>。

一般にマーケティング・マネージメントとは「対市場活動」としてのマーケティングを計画、執行、統制するというマネージメントプロセスとして捉えられるものである<sup>12</sup>。戦略はマネージメントにおける計画のひとつのタイプである。マッカーシー（E.J.McCarthy）によれば、マーケティング・マネージメントの中心的な職務はマーケティング戦略を計画することであり、そこではターゲット市場の決定とマーケティングミックスが要素となる<sup>13</sup>。

ターゲット市場の決定とは「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ことをいう。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。マーケティングミックス戦略とは組織がターゲット「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ことをいう。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ないとされている<sup>14</sup>。

しかしこのようなマーケティング・マネージメントの限界としてあげられる大きな点は、マーケティング・マネージメントの分析単位が製品に固執しており、企業単位レベルにはないという点である<sup>15</sup>。これまでのマーケティングが想定していたのは企業で言えば単一製品（事業）企業であった。しかし現実には多くの巨大な組織は経営の多角化を行っており、複数の事業を営んでいる。大学を例にとっても、学生に対する教育サービスの提供のみならず、市民対象の公開講座や、企業から委託研究費を集めるための研究所の開設等の複数の事業が考えられるのである。

こうした事実を考えると、組織経営の多角化といった現実を踏まえた枠組が必要になってくる。

## (2) 戦略的マーケティングの概念

以上のような問題意識を背景とし、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<sup>16</sup>。

戦略的マーケティング論には諸説があるが、ここではマーケティングの普遍概念を最初に提唱したコトラーの理論に照らして解説を加える。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<sup>17</sup>。

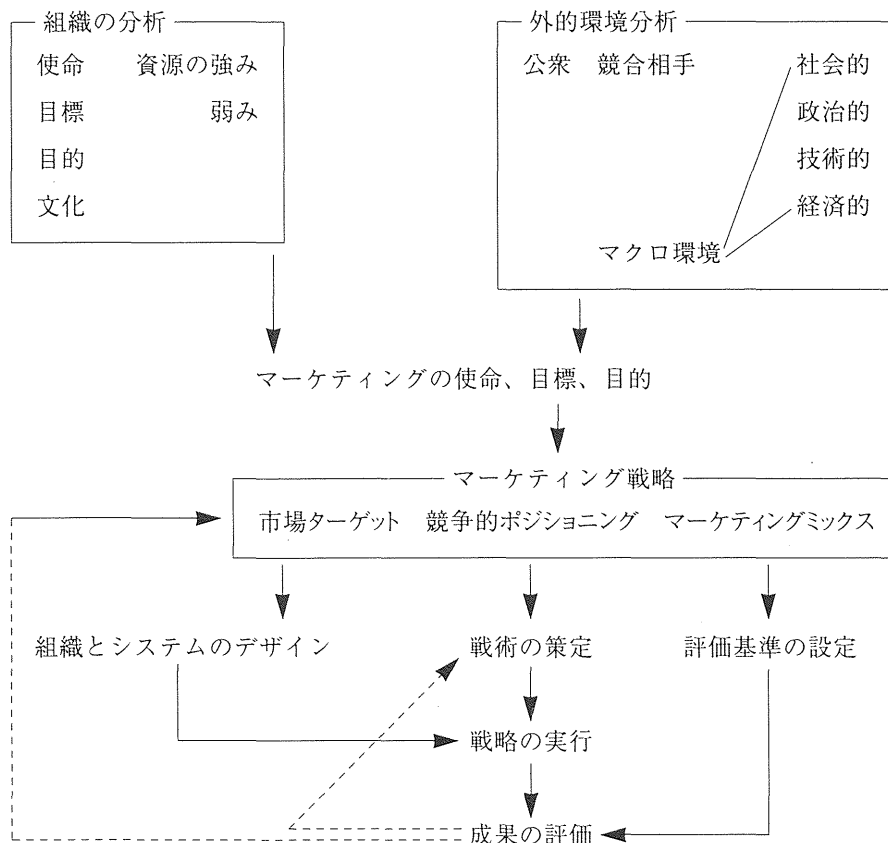


図1 戦略的マーケティング計画プロセス

出典；P.Kotler and A.Andreasen., "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations 4th ed.", Prentice-hall, 1991, p.69.

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	<p>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。</p> <p>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みと弱み</p> <p>2) 外的環境分析</p> <p>(1) 公衆：マーケティングの相手方として組織が認識する時公衆は「市場」となる</p> <p>(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</p> <p>(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</p>
--------	--

	<p>的、技術的、社会的諸要素</p> <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>
2 マーケティング 使命「目標」、 「目的」	<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>
3 マーケティング 戦略・戦術の策 定と実行	<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合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</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。 マッカーシー (E.J.McCarthy) の4 P、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、カリキュラムがProductに、カリキュラムの価格設定が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。 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 システムの設計	1) マーケティング情報システム

	<p>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</p> <p>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</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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>
5 評価基準策定と評価	<p>1) マーケティングの有効性評価</p> <p>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</p> <p>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>

コトラーは伝統的なマーケティング・マネジメントの立場から戦略的経営論に関与し<sup>18</sup>、戦略的な計画、執行、統制という戦略的経営のプロセスを理論の基調とした。その理論モデルを戦略的マーケティング計画プロセスとしているのも、そこに由縁があるものと思われる。図を見てもわかるように、そこでは計画、執行、統制（一般に言われているP-D-Sにあたる）の計画策定に先立ち、いわゆるマーケティングリサーチと言われるような「市場」環境の分析を含めた内的外的条件の分析によって、組織全体の基本的な方向付けを「市場」との関係によって規定しようとする点が特質としてあげられる<sup>19</sup>。

以上の点から考えると、大学経営においても、18歳人口減少という「市場」環境が変化し競争環境が激化するという状況下において、「市場」との関わりにおいて大学経営の方向性を定めることを重視するという点に、戦略的マーケティングの意義があると考えられる。

しかし図1に概観した戦略的マーケティング計画モデルは、これ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

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。したがって戦略的にマーケティングを行っていることが予想される大学においては、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 大学新設における戦略的マーケティングの事例<sup>20</sup>

ここで事例とする私立A大学は北陸地域に位置し、経営情報学部経営情報学科1学部1学科の設置を計画した。入学定員は190名、編入学定員は20名、教員は助手を含めて33名である。

A大学の起源は、大正期に禅層によって地域の農村青年に就学機会を与えるために始まった通称「朝学校」に始まる。その後昭和12年に同校は専門学校入学者無試験指定校となり中学校に認可される。昭和23年新制高等学校発足に伴い、学校法人B高等学校となり、昭和42年にC短期大学を併設する。

A大学設立の経緯は次のとおりである。A大学のある県は大学進学率が全国都道府県の中で最下位に近く、また進学者のほとんどは県外に流出していた。平成元年に実施した「県政世論調査」によると、進学率が低い理由としては、大学・短大の収容力の低さ、県外の大学・短大の進学に対し、経済的負担が大きいということがあげられていた。また同調査によれば、県民の子弟に対する教育に関しては大学・短大へ進学させたい意向が現れていた。県が昭和61年に発表した県政の長期構想においても、同県における高等教育機関の整備は既に課題としてあげられていた。

以上のような状況の中で、平成2年には県央に四年制大学を作る市民の会が5市町村で発足、市議会でも県央に四年制大学を設立すべきとする決議が2市で出され、かつ住民16万5千名の署名が集められて、学校法人に対し、四年制大学設置資金について県・市町村において用意がある旨の意向が表明された。これを受け平成2年4月には県庁や市役所からの出向者を構成員とする大学設置準備室が設置され、平成6年の開学に向けて大学設立準備が始められた。この年にはC短期大学の臨時定員増の要求が文部省に提出され、同短期大学の大学への移行に備えている。平成3年2月には、県内18の市町村長、議会議長、商工会議所長、市民の会代表によって構成された「A大学設定期成同盟会」が設立し、大学設立のための世論の喚起、関係機関への陳情、設立に必要な諸条件の検討等が行われることとなる。平成4年3月にはこれら議会の全てで、また平成4年6月には県議会においても大学設立資金の助成（総額34億9千万円）が債務負担行為により全て議決された。また用地については2市が土地を買収して学校法人に寄付を行った。

学校法人側は当初は経営学部を設置する予定でいたが、文部省との折衝の過程で、「情報」についても盛り込むこと、短大を改組して転換することを指導される。平成5年12月には文部省が大学設置を認可する。A大学新設の過程を戦略的マーケティングプロセスに当てはめると次のとおりとなる。以下に述べる（1）と（2）が計画とそれに先立つ分析のプロセス、（2）の一部が執行のプロセス、（3）が統制のプロセスに当たる。



(1) 環境分析、マーケティング使命、「目標」、「目的」の策定

大学が設立された場合の学生確保の見通しを探るため、平成3年8～9月に、県内及び隣県5県の計38校、約2790人の高校2年生を対象とするアンケート調査（マーケティングリサーチ）が、シンクタンクへの委託により実施された。また卒業後の就職見通しを探るため、県内（常雇100人以上）及び隣県5県（常雇500人以上）の事業所1178社を対象としたアンケート調査も併せて実施された。シンクタンク選定に当たって大学側は苦勞をしたようだが、同シンクタンクが近隣の市における学園構想策定に携わった実績を持っていたことから、アンケート調査とカリキュラム策定に対するアドバイスを委託されたのである。

その結果、企業にとって必要とされている人材及び大学設置を希望する学部学科はそれぞれ表2及び表3のとおりであった。

表2 特に必要としている人材

企業活動を行なう上で必要となる全般的知識を持った人材	(415社、68.0%)
製品開発等に従事する専門的知識を持った人材	(322社、52.8%)
情報処理に関する知識を持った人材	(194社、31.8%)
経営・経済に関する専門的知識を持った人材	(131社、21.5%)

表3 大学設置を希望する学部学科

工学関係	(193社、31.6%)
商学・経済・経営関係	(157社、25.7%)
理学関係	(77社、12.6%)

この調査結果や「A大学設立期成同盟会」に参加する商工会議所側の意見から、県内の地域を代表する地場産業と中堅企業は、情報化のめまぐるしい進展に対応して企業の経営戦略開発部門を担当し、コンピュータを活用できる、地域社会の産業に貢献できる人材を必要としていると判断された。

また高校生を対象とする調査結果の主な概要は表4～7のとおりであった。

表4 大学設置を希望する学部、学科

外国語関係	(442名、17.9%)
商学・経済・経営関係	(403名、16.3%)
文学・史学・哲学関係	(283名、11.5%)

表5 一般教育と専門教育について

大学では主に専門教育を学びたい	(913名、37.0%)
一般教育科目は1～2年次で専門科目は3～4年次で学びたい	(761名、30.8%)

## 表6 演習形式の授業について

1年生から実施したほうがよい	(1104名、44.7%)
1年生からやる必要はない	(597名、24.2%)

## 表7 外国語教育について

英語に重点を置いたほうがよい	(1070名、43.3%)
英語の他にヨーロッパ諸国の言語を学びたい	(612名、24.8%)
英語の他に周辺諸国の言語（露、中、韓国語）を学びたい	(283名、11.5%)

以上の結果から外国語や経済・経営関係に関する1年次からの専門的な学習へのニーズの高さが伺える。

同県には社会科学系の大学が少なく、法学部1校と経済学部2校があるのみであり、経営情報学科は近県に2校（総入学定員300名）あるのみであった。以上のような動向と事業所及び高校生対象のアンケート調査、文部省の指導を踏まえ、A大学は経営情報学科を設置すること等を通じて、幅広い知識・教養と高度情報社会に対応できる能力を備え、かつ国際感覚を有する人材の育成を通じて、文化の向上、地域の産業及び社会の発展と地方における高等教育の機会均等に貢献することをねらいとすることとした。これらの理念はマーケティング使命と置き換えることができるが、マーケティング「目標」「目的」と言えるものとしては特段定められてはいなかった。

### (2) マーケティング戦略・戦術の策定と実行

ここでは学生に対する教育サービスの提供に絞って検討する。まずターゲット市場戦略について述べる。A大学では学内を活性化させるため、学習意欲の高い女子の入学者を増やすこと、県外からの入学者を3割は確保することを念頭に置いていた。また多様な高校からの受験生を確保すること、県内の市町村からの出資により設立された大学であるということから県内の高校生を優先することを考慮した。

次にマーケティングミックス（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）について述べる。Productにあたるカリキュラムの編成は短大学長D氏が担当となったが、大学でのカリキュラム編成について経験がなかったことから、他大学で初代経営情報学部長を勤めたE氏とE氏の元同僚であったF氏が招聘され、両氏の経験を基礎にカリキュラムの検討が行われた。教員選任に当たっては地元の国立大学の教官の引き抜きがうまくいかず、新幹線を利用しての通勤を可能とすることを条件に都内の大学の教員の招致に重点を置いた。教員の招致に当たっては当初シンクタンクが関わっていたが、大学側の要望と折り合いがあわず、最終的には大学側が責任を持ってこれを行った。

カリキュラム策定に当たっては次の点を特色とした。

- 1) 情報分野のカリキュラムの策定に当たっては情報処理学会の提言「大学等における情報系専

門教育の改善への提言」の中の「暫定モデルカリキュラム」を参考にし、コンピュータによる演習科目を多く配置する他、小型コンピュータを全員に貸与した。

- 2) 経営分野においては、高校生のアンケートでも多くニーズがあったように1年次から専門科目を設け、また経営分野と情報分野の学際的科目を多く設けた。
- 3) 地域の産業社会に配慮した科目を重視し、中小企業論、地場産業論、ベンチャービジネス論、ニュービジネス論等を開講し、社会人の学習ニーズにも応えられる科目とした。
- 4) 高校生のニーズにもあったように小人数の演習を重視した。
- 5) 教養科目は、シンクタンクのアドバイスにより学際的な教養科目を設置すべく、放送大学の教養科目の例を参考にした。
- 6) 英語は高校生のニーズにもあったように、1年次から継続的に学習できるようにし、第二外国語として環日本海諸国の言語である露語、中国語、韓国語を配置するとともに海外研修を行えることとし、特色ある語学教育が行えることとした。
- 7) 環日本海諸国の事情を理解するための総合科目を設置した。

第6と7の点については学生や企業に対するアンケート結果では回答が少なかった点であるが、県政の長期構想において「対岸諸国の開発に貢献する」という方針が掲げられていたことから、A大学においても重点を置き、環日本海諸国との交流を推進する人材の育成をめざした。

なおシンクタンクに依頼したアンケート調査の結果は文部省への大学設置認可申請書類作成のために専ら活用されたが、カリキュラム策定に当たってはアンケート調査だけが考慮されたわけではなかった。なおカリキュラムはターゲットとなっている女子や県外者を念頭においた編成にはなっていないが、地元企業を念頭に置いた科目を設置し、地元企業の育成に資することをねらいとしている。

placeに関しては特段の設定はなされていなかった。Priceに関しては学生のターゲットに応じた特段の設定はなされておらず、授業料の設定に関しては全国の経営情報学部の平均値を学費に設定した。

Promotionに関しては高校訪問の他、通年にわたりキャンパス訪問を受け付けた。学生のターゲットに応じた対策としては、近県の高校訪問において女子の志願者に重点を置いたアピールを行った。

学生に対するカリキュラム提供以外の「事業」としては、次のものが提供されることとなった。まず地域住民への還元のためコンピュータの公開講座の開講である。第二には企業からの委託研究を受けるための経営研究所の設立である。

以上のようにA大学の競争的ポジショニングとして考えられるものは、近県にはない経営情報学科の設置と環日本海諸国及び地域に貢献する人材の育成にあるといえよう。

なお学生募集に関しては、ターゲットとなっている県外者へ対応するため、県外での入試会場を設けることとした。また多様な高校からの受験生を確保するため、1科目入試や簿記を入試科目に加えるなどの工夫も行った。さらに県民子弟を優先するため、県内の高校から1名ずつ推薦入学枠を設ける形で資金提供を受けた市町村に還元することとした。

### (3) 評価基準の策定と評価

これに当たるものとしてはマーケティングリサーチの実施と分析が上げられる。これについては学生課の企画により大学生活への満足度を含めた生活実態調査を平成8年度に実施した。その結果施設設備の整備不備を中心とし、「学生生活に満足していない」は4割を占めた。調査結果のうち地域に対する要望は地元の商工会議所等へ送付して改善を依頼し、大学に対する要望は教授会で配布した。学生のニーズを踏まえ、平成9年度からはクラス担任制の実施、学生会と大学側との定期懇談会の開催による恒常的な学生ニーズの把握、スポーツ施設の改善、保健室へのカウンセラーの配置等に着手した。また学生の大学に対するニーズ把握のてだてとして、学長の発案により学長と学生との懇談会を実施した。

これらはコトラーのモデルに照らすと「市場態度の追跡」に当るが、しかしこれらがマーケティングの有効性評価やマーケティング監査として機能していたわけではない。

学生に対する教員の評価は様々である。新設大学であるためサークル活動が軌道に乗っているとはいえないためか、約半数近くがサークルに加入しておらず（同じ県内の国立大学では7割が加入）、その理由も「特にない」が4割を占めるなど消極的な学生が多い半面、授業の場面ではねばりがあるという評価も見られる。

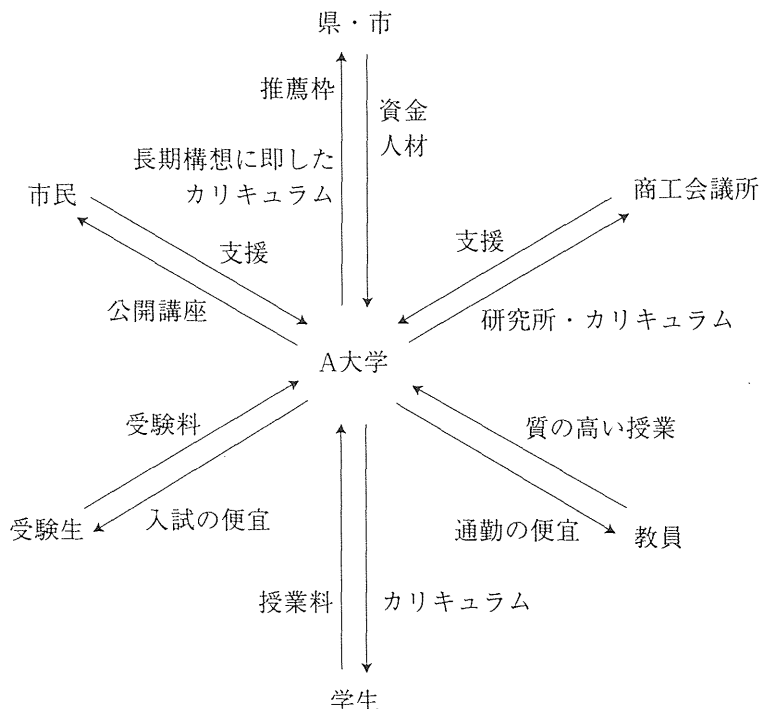
A大学の経営で成功した点としては、新幹線を利用して東京から著名な教授陣や参与会のメンバーを招致できたことである。一方経営上の課題としては資金の不足により科目を履修する学生数に応じた中規模程度の教室が設置できなかったことによる不都合が現在生じているとのことである。

## 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

コトラーの戦略的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どのような特質が見られるのだろうか。ここでは四点の考察課題を設定する。第一にはA大学においては「市場」との間でどのような交換取引きとマーケティングが行われていたのか。第二にはA大学の戦略的マーケティング及びマーケティング・マネージメントにはどのような特質が見られたか、第三には内的外的条件分析の一つに当たるマーケティングリサーチを取り入れたことが、A大学の経営にどのような影響を及ぼしていたか。第四にはA大学に見られる日本的経営の特色の四点である。

第一の「市場」との間でどのような交換取引きが行われているかという点に関して述べる。A大学が「市場」環境として想定していたものは、県、近隣の市町村、大学設立期成同盟会を組織していた商工会議所（地元企業）及び市民、受験生、教員であったように思われる。もちろん授業が開始されれば、学生から授業料を徴収する見返りとしてカリキュラムを提供することになる。これら「市場」との交換取引きの関係を図示すると図2のとおりとなる。

図2 A大学における交換取引引き



A大学は県及び近隣の市町村から多額の寄付と大学設置準備室で働く人材の提供を受けた。これに対し大学側は高校の推薦枠を設置し、県長期構想を実現するためのカリキュラム（還日本海諸国を理解するための総合科目）を開設した。また先に述べたとおり、コトラーによれば大学の交換取引引きの対象は貨幣のみに限定されるわけではない。A大学は地元企業や市民から、世論の喚起や陳情といった「支援」という目に見えない資源を受けた。これに対し大学側は、企業に対しては地場産業育成のための人材養成に資する科目の開設や経営研究所設立を、市民に対しては公開講座の開講を行った。また受験生が受験しやすくするために受験会場や受験科目を工夫していた。さらに優秀な教員を獲得して質の高い授業を貰うため、新幹線通勤を認めるという便宜を図った。

ここにこれら「市場」とA大学との間で交換取引引きが成り立っていることを我々は認識することができる。これら「市場」から何等かの資源を得た見返りとして「市場」にとって価値あるものを、A大学は「市場」に与えているのである。

一方高校生に対するアンケート調査の結果は適宜参考にされただけでカリキュラム編成に当って積極的に活用されたわけではなかった。一方カリキュラムの質を確保するためにカリキュラムの内容の枠組を決めるものとして参考とされたのは、情報処理学会の提言や放送大学のカリキュラムであった。学校を含む非営利組織においては、クライアントの当面のニーズや欲求に加えて、彼らの長期的な利益と社会の利益とが満たされるようにこれらを適合すべきだとコトラー自身も

指摘する<sup>21</sup>。大学経営においても、生徒や父母の当面のニーズや欲求のみを分析的に把握した結果のとおりカリキュラムを編成するというわけにはいかない。我々が本来共有すべき文化や価値とは何かという根本問題に立ち返り、その中で大学教育が果たすべき役割とは何かといった観点を核として、カリキュラム編成の有効性は本来吟味されるべきものとする。

ではこれら「市場」に対し、組織としてのA大学（資源獲得当時は設置準備室）はマーケティングをどのように行っていたのか。

A大学設立の経緯を見る限りでは、大学設立に当っては大学設立期成同盟会をはじめとする関係者の要望が強かったことから、A大学からではなく逆にこれらの組織から積極的な寄付や支援等の資源提供の働きかけが行われた。既存の学校法人が大学を新設するケースであれば、これら法人組織が逆に積極的な資源獲得のためのマーケティングを行っていたことが予想される。したがってこのような状況はA大学に特有なものであると考えることができよう。

しかしA大学においても、学生募集や教員獲得に関しては、入試や通勤の便宜を図るなどして資源獲得のための積極的なマーケティングを行っていた。このように、マーケティングの対象となるのは、学生募集に限らず資源獲得のためのあらゆる活動であると捉えることが適当と考える。

第二の戦略的マーケティングの特質に関して述べる。戦略的マーケティングの特質は、先に述べたように組織の基本的な方向付けを「市場」との関係によって規定する点である。

A大学では、特に大学設立当初に資金や支援といった価値ある資源を受けていた県・市、商工会議所（地元企業）及び市民のニーズといった「市場」環境が重視され、地場産業や環日本海地域に貢献する人材養成のためのカリキュラムの編成、地元企業のニーズを考慮しての経営研究所の設置、市民のニーズを考慮しての公開講座の開講といった諸「事業」が考えられた。また学生に対する教育サービスの提供に関して言えば、「市場」環境のみならず社会のニーズが考慮され、経営分野における情報活用能力育成の必要性といった点がカリキュラムに反映されていた。社会のニーズが考慮されていた点は公教育を提供する大学がとる戦略的マーケティング上の特質といえよう。

次にマーケティング・マネジメントの特質について、学生に対する教育サービスの提供に焦点を当てて述べる。マーケティング・マネジメントの中心的な職務はマーケティング戦略を計画することであり、そこでの中心はターゲット市場の決定とマーケティングミックスである。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ないとされている。

しかしA大学の場合、productとしてのカリキュラムやpriceとしてのカリキュラムの価格設定、placeとしての教育機会の創出に関しては、ターゲット「市場」に適合したものになっていなかった。学生が消極的であるという教員の評価があったが、学内を活性化させるためには、学内活性化のために入学者のターゲットとされた女子学生のニーズに応えるような科目の設置が図られることが有効と思われる。

一方promotionについてはターゲット「市場」を念頭においたものとなっていた。学生への教育サービス提供に関して言えば、promotion、すなわち広報がマーケティングと同一視されがち

になるのは、大学がターゲット「市場」を念頭においた対応をとりやすいのがpromotionの領域であるためであろう。また学生募集に関してもターゲットを念頭においた対応がとられていた。マーケティング・マネージメントがすなわち学生募集であるととられやすいのも、この点が背景にあるのではないかと予想される。

第三にマーケティングリサーチの経営への影響に関しては、在学生のニーズ把握の手段として、A大学では開学後もマーケティングリサーチならぬアンケート調査の手法を活用していた。A大学では戦略策定に当たりどこまでシンクタンクを活用するか迷いながら作業を進めたという。またA大学は新設大学であることから、在学生のニーズを把握して学内外の環境を整備することが開学後も不可欠であった。シンクタンクをいかに活用するか迷う経験を通じて、A大学ではアンケート調査（いわゆるマーケティングリサーチ）の手法を「学習」し、開学後も引続きその手法を活用したと思われる。外部の組織と関わる過程を通じて大学組織も戦略策定の新たな手法を「学習」し、その成果を以後の経営に生かしていたのである<sup>22</sup>。

第四の日本の経営の特質に関しては、カリキュラム策定と教員人事において人的ネットワークが活用されていた点があげられる。A大学ではE、F両氏の経験を基礎にカリキュラムが検討され、教員選任が行われた。カリキュラムに対してアドバイスを行うべく委託を受けたシンクタンクが教員選任に携わった結果は学内の意向に反するものとなった。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<sup>23</sup>。

## 5 結語

考察の結果、A大学では「市場」とA大学との間で貨幣に限らず様々な「価値あるもの」を媒介とする交換取引が成り立っていることを認識することができた。またマーケティングとしては学生募集に限らず、教員獲得といった資源獲得のための「対市場活動」が行われていた。以上の点から、企業のみならず大学においても交換取引とそれに関わってのマーケティングが行われていることが認識できた。この点に関しては、一大学の事例であるという制約の下ではあるが、あらゆる組織においてマーケティングが実施されているというコトラーの理論を実証した結果となった。

また戦略的マーケティングに関しては、設立当初（すなわち戦略策定時）に資金や支援といった資源を受けていた「市場」が重視されていた。これも一大学の事例の結果であるという制約はあるが、戦略策定に当たりマーケティングリサーチを行っている大学は、大学経営全体の過程において、戦略的に「市場」環境への組織の方向付けを行っている、すなわち戦略的マーケティングを行っていることが予想された。

一方マーケティング・マネージメントに関しては、学生への教育サービスの提供に限定して考えれば、各マーケティング機能領域について、必ずしもターゲット「市場」に適合した最適なマーケティング・ミックスが実現しているわけではなく、promotionについてのみターゲット「市場」を念頭においた経営がなされていた。大学におけるマーケティング論において、広報がマー

ケティングと同一視されがちになるが、このことの背景として、ターゲット「市場」を念頭においた対応を大学が最もとりやすいのがpromotionの領域であるということが考えられる。またマーケティング・マネジメントがすなわち学生募集であると誤解されがちであるが、このことの背景としても、ターゲット「市場」を念頭においた対応を大学がとりやすいのが学生募集であるということが考えられる。promotionと学生募集においてターゲット「市場」を念頭においた対応を最もとりやすいという点が大学経営におけるマーケティングの第一の特質といえよう。

しかしこのことに関しては、そもそもマーケティング領域の最適ミックスをめざした経営が組織においてめざされていないければ、ターゲット「市場」に適合した最適なマーケティング・ミックスそのものは実現されない。最適ミックスをめざした経営がめざされていないことの背景としては日本の大学においてはマーケティング理論そのものが普及されておらず、マーケティングが組織の経営理念として一般化していないことが考えられる。しかし従来のマーケティング理論においても、最適ミックスそのものの理論的な構築方法についての言及はこれまで少なかった<sup>24</sup>。大学におけるマーケティング領域の最適ミックスがいかに実現されるべきかの実証的な研究が今後いかに進められるかは、マーケティング理論そのものの進捗状況いかによるものと思われる。

さらに大学におけるマーケティング・マネジメントの第二の特質としては、学生への教育サービス提供に関し、productとしてのカリキュラム編成に当って「市場」のニーズを第一に考えにくく、社会のニーズが考慮されていた点があげられる。

以上の考察は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を論じることはできない。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により、各の事例の特質を明らかにし、それぞれに見られ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ることとしたい。

注)

- 1 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、113頁。
- 2 P.Kotler and S.Levy., "A New Form of Myopia," *Journal of Marketing*, Vol.33, July, 1969, p.48.
- 3 P.Kotler and A.Andreasen., "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations 4th ed.," Prentice-hall, 1991, p.69.
- 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。

高等教育研究所編『アメリカ高等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。

- 5 大学におけるマーケティングの可能性を論じたものとしては、田部井潤「大学におけるマー



- ケティングの可能性－その期待と不安」常葉学園浜松大学国際経済論集第3巻第1号、1996年、77-87頁。しかし実証的な分析は行われていない。また学生募集に限定しての考察を試みたものは田部井潤「学生移出型地域における私立短期大学のマーケティング活動の分析(1)」同上第3巻第2号、1996年、119-130頁等の一連の研究がある。
- 6 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－アメリカにおける諸論の分析に基づいて」筑波大学大学研究センター『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。
  - 7 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 P.Kotler and S.Levy., "A New Form of Myopia." *Journal of Marketing*, Vol.33, July, 1969, p.48.
  - 9 注1前掲書、8頁。
  - 10 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。
  - 11 注1前掲書、8頁。
  - 12 同上。
  - 13 E.J.McCarty., "Basic Marketing :A Manegirial Approach" , 1964, pp.25-26.
  - 14 注10前掲書、239-240頁。
  - 15 Y.Wind and T.S.Robertson., "Marketing Strategy" . *Journal of Marketing*, Vol.7, pp.13-16.
  - 16 注1前掲書、88頁。
  - 17 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。
  - 18 注1前掲書、118頁。
  - 19 注1前掲書、113頁。
  - 20 以下A大学の記述については、1996年12月3日に行われた同大学総務課長に対するインタビューの結果、大学案内、文部省への学部設置認可申請書を参考にした。
  - 21 注17前掲書、11頁。
  - 22 組織学習については寺本義也編著『学習する組織』同文館、平成5年に詳しい。
  - 23 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。『日本の経営を考える』中央経済社、1978年、188頁。同旨は注9拙稿の事例においても見られた。
  - 24 注1前掲書、40頁。

# A Study On the Features of Marketing for Universities' Management

## —A Case of the University Formation—

Takako SANO

The purpose of this article is to clarify the features of marketing through the case of 'A' university formation.

The contents are as follows;

- 1 The subject of this study
- 2 The concepts of marketing and strategic marketing
- 3 A case of strategic marketing about 'A' university formation
- 4 The features of strategic marketing through 'A' university formation
- 5 Conclusion

I found the following ;

- 1 'A' university exchanged some valuables with markets.  
'A' university did marketing through acquisition of not only students but teachers.
- 2 'A' university did strategic marketing through marketing research.
- 3 When 'A' university formed the curricula, it made much of not "market needs" but "social needs".