

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 —大学公開講座を中心として—

佐 野 享 子
(千葉県教育庁)

1. はじめに

本研究は、生涯学習援助に実際に携わる各事業主体が具体的にどのような事業経営を行えば事業成果の向上に結びつかについてを実証的に解明するものである。

社会・経済の急速な変化やそれに伴って必要となる新たな学習課題、人々の学習要求の高度化・多様化、多様な教育サービス事業の活発化、といった周辺環境の変化の動向をいかに捉えかつその変化に構造的に対応して事業経営を行っていくべきかという点は、生涯学習を行う事業主体自身にとっては、その事業そのものの活性化のために検討すべき急務の課題といえよう。特に社会教育施設等の公的な事業を行う事業主体にあっては、近年の厳しい財政状況の中であらかじめ限られた経営資源の制約の範囲内での事業の活性化方策の検討を迫られることから考えても、周辺環境への対応可能性を最大限に発揮できるような事業経営システムの構築が求められる。

また都道府県や市町村における生涯学習援助システムの整備のためにも、各事業主体レベルの事業経営システムの検討は不可欠であると考えられる。

例えば地域における生涯学習援助システムには、地域におけるあらゆる学習機会と場所とがネットワーク化されて組込まれる¹。そこには言うまでもなく教育委員会や社会教育施設のみならず首長部局や民間の事業者等が行う事業も含まれることとなるが、その際これらがネットワーク化されることにより、地域における事業の全体が体系化され、これら事業相互の重複、競合等が避けられることとなる²。

しかしネットワーク化によって地域における事業全体の体系化が図られるに際

しては、その前提として各事業主体レベルにおいて、他の事業主体が行う事業と自らのこれまでの事業とを比較しつつ、自らが実施すべき事業の領域やその特色等を意思決定することがなされてしかるべきであろう。またネットワーク活動³そのものを行う否か、どのようなネットワーク活動を行うべきか等についても、事業の実施方策かの一環として事業主体ごとに検討がなされるはずである。

このように地域レベルでの生涯学習援助システムを整備していくに際しては、生涯学習に関する事業を実際に行う各事業主体が、なすべき事業を決定し、かつ決定したことを実施するという一連のプロセスをいかに進めるべきかといった、各事業主体レベルでの事業経営システムをいかに構築すべきかを併せて検討することが不可欠になるものと考えられるのである。

本研究では生涯学習援助システムのうち学習機会提供事業⁴に分析の対象を限定し、そのうち近年実施が活発化している大学公開講座事業をその典型例として取り上げる。そしてどのような事業経営を行えば事業成果の向上に結びつくかを検証することにより、公的な生涯学習事業の事業経営システムを構築する際の一つのがかりとしたい。実践レベルでのシステム構築に直接資するのは、どのような経営を行えば事業成果の向上に結び付くかを実証的に解明することであると考えられるからである。またその分析枠組には、経営学分野でのこれまでの研究成果の理論を援用することとし、「戦略的マーケティング」の枠組を用いた検討を行うこととした。

よって本研究は、大学公開講座事業の経営において「戦略的マーケティング」がどのように実施されているかを調査してその特性を明らかにするとともに、その事業成果への有効性を検証することを目的とする。

「戦略的マーケティング」とは、後に述べるように経営戦略の概念とマーケティングの概念とが統合された枠組である。生涯学習事業経営の枠組に両者の概念が導入されて検討されたものは、筆者のこれまでの研究⁵を除けば日本には見られない⁶。

2. 「戦略的マーケティング」理論を用いた分析の枠組

(1) 「戦略的マーケティング」枠組を援用した理由⁷

「戦略的マーケティング」とは「経営戦略の方向を確定するマーケティング」と定義することができる。なお経営戦略の概念にはさまざまなものがあるが、ここではそれを「事業主体の環境適応のパターンを将来志向的に示すものであり事業主体の意思決定の指針となるもの」と捉えることとした⁸。

したがって「戦略的マーケティング」活動を機能させて経営システムを構築するということは、事業主体がマーケティング活動を通じて市場環境を分析し¹⁰⁾、市場環境にいかに適合すべきかの方向性を定め、そこで定められた方向に即して、経営戦略を策定しその戦略を遂行するという形で経営諸機能全体を相互に適合化させることを意味する¹¹⁾。

ここでいう市場環境は、消費者——すなわち生涯学習事業においては潜在的な学習者をも含めた学習者——の需要の動向を中心として、他の事業主体の動向、社会の動向等を反映して形成されるものである¹²⁾。

先に示した経営戦略の定義からもわかるように、経営戦略が環境適応のパターンを将来志向的に示すものであるならば、マーケティング活動によって市場環境を分析することはむしろ不可欠のものとなる。その意味で「戦略的マーケティング」を機能させた経営戦略は、不確実な環境に対する構造的な対応を迫られる現代の経営戦略そのものとまさに同義で捉えられるものとされている¹³⁾。

このような「戦略的マーケティング」に係る諸説はマーケティング研究のパースペクティブの中でも最も新しいものである¹⁴⁾。また経営学研究においては、本研究が対象とするような公的事業におけるマーケティングそのものの必要性が説かれて久しいが¹⁵⁾、近年はそれを「戦略的マーケティング」の枠組で捉える研究も少なくない¹⁶⁾。

生涯学習体系への移行が提唱された背景に社会変化への対応必要性があることを考えても¹⁷⁾、公的な生涯学習事業の経営システムを考察するに当たって、環境適応そのものをねらいとする経営戦略の概念を援用することは妥当であると考えられる。またそこにおいて学習者の学習需要を中心とした市場環境の分析といったマーケティング活動を機能される枠組は、学習者の主体的な学習活動の援助という生涯学習本来の理念に沿ったシステムを構築することができるという意味で適当なものであるといえよう。

これらのことは大学公開講座事業においても例外ではない。特に本年7月に出された国の生涯学習審議会答申においては、社会人を対象としたリカレント教育の推進が生涯学習振興の課題の一つとして取り上げられており、大学公開講座事業はその方策の一つとして充実が求められている¹⁸⁾。大学公開講座は、大学や大学院における正規の授業のような長期にわたる科目の履修が困難となりがちな社会人のリカレント教育の機会として有効に機能し得るものと考える。しかし一方では教育研究機能や成果を広く社会に開放するというその意義がなお関係者の一部には理解されず、通常の教育に余裕がある場合に行うものだと

の考え方方が見られるのも事実である¹⁹⁾。

したがって現段階で大学公開講座事業の経営において、経営戦略やマーケティングの概念が普及されているものとは考えにくいが、筆者はその現状を把握して今後のシステム構築の可能性を検討することにこそ意味があると考えている。特に学位授与機構の創設に伴い今後はそのうち一定水準以上のものについて評価し、それを学校の単位に転換する仕組みについても検討すべきこととされている等の近年の動向²⁰⁾を考え併せると、今後大学公開講座事業においてもその活性化方策の検討が急務になることが予想されるからである。

(2) 分析枠組の提示

本研究では経営学分野における先行研究を考慮して図1のような枠組を設定した²¹⁾。

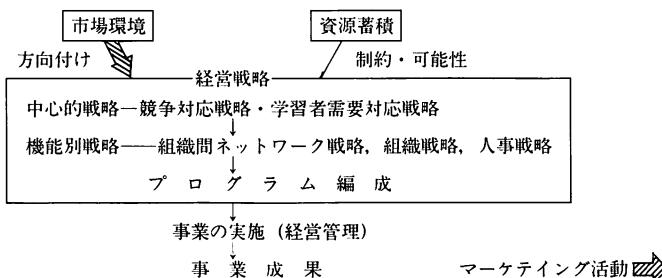


図1 大学公開講座事業における戦略的マーケティングの分析枠組

このように本研究における「戦略的マーケティング」とは本来「戦略的マーケティングマネージメント」というべきものであり、戦略の策定、実施やその統制を含むものである²²⁾。

ここで策定される経営戦略は、マーケティング活動により市場環境から方向付けられたものであることが望ましく、また資源蓄積からも制約・可能性を受けるものとされている²³⁾。したがって経営戦略の中心となる部分は、マーケティング活動による種々の市場環境の分析の成果を反映し、各市場環境が有する課題にそれぞれ対応することができるとともに、各事業主体の資源のうちその強みを生かし、脆弱な点を補うような戦略領域群をもって構成されていることが望ましいとされているのである。

本研究では、市場環境のうちその中心的な課題となる、他の事業主体の動向と学習者需要の動向とに着目した。そして前者に対応するための戦略を「競争

対応戦略」、後者に対応するための戦略を「学習者需要対応戦略」とそれぞれ命名し、経営戦略の中心となるべき戦略領域としてそれぞれ位置付けた。

ここで「競争対応戦略」とは、「事業が競合する他者の実態を考慮して講座の企画立案を行うこと」を指す。これは近年公共・民間を問わず多様な生涯学習事業が存在していることを考慮して設定したものである。

「学習者需要対応戦略」とは「学習者のターゲットを定めて講座の企画立案を行うこと」を指すものであり、マーケティング理論における市場細分化戦略に当たるものである。市場細分化戦略とは「消費者の多様なニーズに適合するように市場を細分化し、それに合わせた戦略ツールを組み合わせること」と一般に定義付けられている²⁰。生涯学習事業においても学習者の属性等によって学習の関心、要求課題等が異なることから、学習プログラムの策定に当たっては市民のどの層を対象にするのかを明らかにすべきことはかねてより言及されていたところである²¹。

マーケティング理論によれば、以上のような基本的・中心的・全体的戦略によって定められた基本方向に従って、それを遂行するための人事、財務、組織等の機能別戦略の策定や具体的なプログラムの編成、経営管理等が行われるべきとされているのである²²。

なお本研究では、以上の基本となる戦略を遂行するための機能別戦略として特に「組織間ネットワーク戦略」を位置付けた。「組織間ネットワーク戦略」とはここでは「恒常的に協力関係にある他の組織が存在すること」²³を指すものである。これは地域における生涯学習援助システムにおいてネットワークモデルの構築が近年図られていること、そして特に公的事業においては、先に述べたように限られた経営資源の制約の範囲内での事業の活性化方策を考えざるをえないことから、ネットワーク活動を通じて資源の相互交換等を行って他の事業主体の資源をも活用することが有効な方策であること等を考慮して設定したものである。

後述するように本研究では大学公開講座を対象とした調査²⁴を行い、以上の各戦略の実施状況とともに、それらを実施している事業主体の経営上の特性を明らかにすることにより、これらの事業主体において実施が確認される「戦略的マーケティング」の特性を検討することとした。また併せて各戦略領域が成果に対して有効か否かを検証することも試みた。

調査の対象となったのは東京、埼玉、千葉、神奈川において平成2年度に大学公開講座²⁵を開講したすべての大学²⁶である。これは特に東京を中心とする都市部において、現実にカルチャーセンター等との事業の競合が生じているこ

114 自由研究

とから、これらの地域においては「競争対応戦略」をはじめとするさまざまな戦略が比較的実施されているのではないかと予想されたためである。

有効な回答が得られた標本の概要は表1のとおりである。

表1 標本概要

講座数	1-10	11-20	21-30	31-40	41以上	計	平均29.4講座
サンプル数	57	12	2	1	3	75	
割合	76%	16%	2.6%	1.3%	4%		
職員数	1-5	6-10	11-15	16-20	21以上	計	平均5.0人
サンプル数	60	10	0	1	4	75	
割合	80%	13.3%		1.3%	5.3%		

3. 大学公開講座における「戦略的マーケティング」の特性

有効回答が得られた事業主体を、先の3つの概略領域の有無別にその組み合わせで構成される8つの累型に分類し、各累型ごとに経営上の特性を明らかにしたのが表2である。経営上の特性については、調査した全ての変数について各累型ごとの平均値を計算し、それを全標本の平均値と比較して5%水準で有意差を示すもののみを記述した³¹⁾。

表2 大学公開講座における戦略的マーケティングの特性

	標本数(割合)	競争対応戦略	学習者需要対応戦略	組織間ネットワーク戦略	マーケティング活動	資源蓄積状況	その他
タイプ1	10 (13.3%)	無	無	無			職業講座少
2	32 (42.7%)	無	無	有	競争情報少		
3	9 (12.0%)	無	有	無			
4	11 (14.7%)	無	有	有			教養講座少
5	2 (2.6%)	有	無	無			
6	5 (6.7%)	有	無	有	市場・競争情報多	立地良	
7	1 (1.3%)	有	有	無			
8	5 (6.7%)	有	有	有	市場・競争情報多	立地悪、事業費少	
計	75(100.0%)						

まず各戦略領域の実施状況については、「組織間ネットワーク戦略」のみを実施している事業主体の割合が最も多く、次いで「組織間ネットワーク戦略」と「学習者需要対応戦略」を共に実施している所、これらのいずれの戦略も実施していない所、「学習者需要対応戦略」のみを実施している所の順に割合が多い。ま

た「競争対応戦略」を戦略の中に含めている事業主体は少ない傾向にある。

このうち「組織間ネットワーク戦略」に関連しては、従来より各種審議会答申等において公的施設の経営効率を高め、人々の利用を促す観点から、生涯学習関係機関相互の連携・協力の必要性が繰り返し提言されているところである³²⁾。生涯学習援助システムにおけるネットワークの整備にまでは到らなくても、大学公開講座事業においてこのような意味での連携が定着しつつあることがうかがえる。

また「学習者需要対応戦略」に関しても、先に述べたような学習者のターゲットを定めて講座を企画立案する生涯学習プログラム立案の技法が、大学公開講座事業においても取り入れられていることがうかがえる。

しかしその一方でここにあげた戦略のいずれも実施していない事業主体が少なからず存在しており、大学公開講座事業において「戦略的マーケティング」に基づいた経営手法が浸透していないことがうかがえる。

次に各戦略領域とマーケティング活動との関連に着目すると、「競争対応戦略」を戦略の中に含めている所はこれを含めていない所に比べて、市場環境の情報把握といったマーケティング活動が比較的実施されている傾向にあることがわかる。

またこの「競争対応戦略」を戦略の中に含めている所は、資源との関わりで戦略を実施していることも併せて予想される。特にここで想定した3つの戦略を全て実施している所においては、予算額や最寄り駅からの所用時間が全体の平均と比べて経営上不利な条件であるといった、資源の脆弱な点を補うためにこれらの戦略を駆使していることがうかがえるのである³³⁾。

以上のことから標本数は少ないながらも「競争対応戦略」を戦略の中に含めている所はそうでない所に比べて、経営戦略がマーケティング活動によって方向付けられ、資源蓄積の制約・可能性と関わりを持って定められるという「戦略的マーケティング」の枠組に沿った経営が実施されていることが予想されるのである。

4. 大学公開講座における「戦略的マーケティング」の有効性

これらの戦略の実施の有無は、はたして事業成果と何らかの関連性を持つのであろうか。生涯学習事業における評価の在り方については今後の研究成果も待たれるところではあるが、本研究では「戦略的マーケティング」枠組における各戦略の成果を検証することを意図して、「受講者増加率」、「定員充足率」、「再受講率」の3点を成果を表す指標として取り上げることとし、これらの戦略の成果に対する有効性を検証した。その際これらの指標を事業成果として考慮していない

と回答した所についてはそれぞれ分析の対象から除外した。

このうち「定員充足率」は、各事業主体が供給する学習機会と人々の学習要求との受給関係を表す指標と考えられる。またマーケティング行動の中核的コンセプトは消費者満足の追及であるといわれており³⁴⁾、消費者満足が反映された経営指標の一つには再利用率があると一般に考えられている³⁵⁾。本研究における「再

表3 再受講率に影響を与える要因の重み *有意水準5%以上

要因	平均平方	F値	寄与率	要因	平均平方	F値	寄与率
学習者需要戦略×社会講座	0.26	88.80*	26.12	組織間ネットワーク戦略	0.05	17.58	4.93
社会講座	0.16	54.70*	15.98	競争戦略×社会講座	0.04	15.04	4.18
競争戦略×ネットワーク戦略	0.14	47.30*	13.78	学習者需要戦略×資源	0.03	9.62	2.56
学習者需要戦略	0.09	31.68*	9.13	競争戦略×資源	0.02	5.97	1.48
競争戦略×学習者需要戦略	0.09	31.68*	9.13	ネットワーク戦略×資源	0.01	3.43	0.72
資源	0.08	26.30*	7.53	学習者需要戦略×ネットワーク戦略	0.01	1.78	0.23
誤差				0.0	—	4.17	

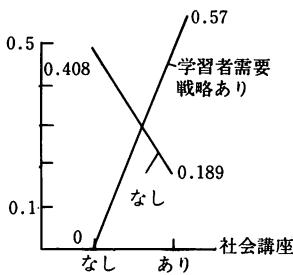


図2-1 学習者需要戦略の有無×社会講座の有無別再受講率

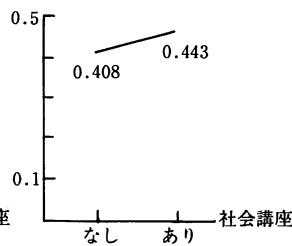


図2-2 社会講座の有無別再受講率

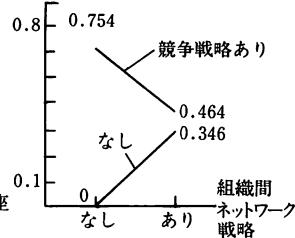


図2-3 競争戦略の有無×組織間ネットワーク戦略の有無別再受講率

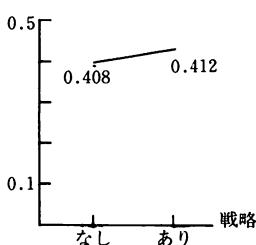


図2-4 学習者需要戦略の有無別再受講率

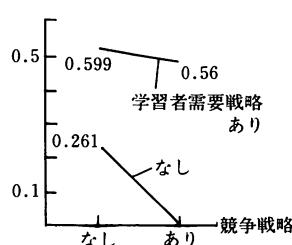


図2-5 競争戦略の有無×学習者需要戦略の有無別再受講率

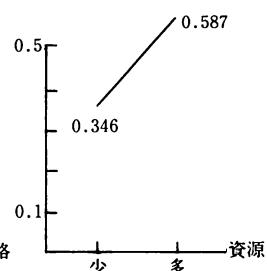


図2-6 資源の多少別再受講率

受講率」がこれに当たるものである。以上は「学習者需要対応戦略」の成果が反映された指標として位置付けられるものであり、いわゆるシェアを表す「受講者増加率」が「競争対応戦略」の成果が反映された指標として位置付けられるものである。

まず表2に掲げた8つの累型ごとに、それぞれの成果の平均値が全体の平均値と比べて有位な差を示しているか否かを検定したところ、いずれの累型についても有意差は見られなかった。すなわちどの累型の戦略をとっていようともそれだけでは成果の違いは出てこないことになる。

思うに戦略の成果に対する効果は、資源蓄積の程度や開講する講座の内容等によっても影響されることが予想される³⁰⁾。したがって戦略の成果に対する影響力は、これら要因の影響力を排除し検証することが必要になる。

そこでここでは実験計画法を用いた分散分析を行って、各戦略領域ごとの成果に与える純粋な影響力を検証することとした³¹⁾。この手法は個々の要因ごとの純粋な影響力を調べるために、それぞれの要因（主効果の因子という）を2, 3の水準に分けて、それぞれの要因の水準で組合せを作り、これらの要因の組み合わせの下で測定された事象の値を加減法で計算することによって、求めようとする要因以外の要因の影響力を消し、これによって各要因の純粋な影響力を算出する方法である。

ここでは各戦略領域を有しているか否か、資源蓄積が多いか少ないか³²⁾、加えて講座の内容として公共的・社会的な課題をテーマにした内容の講座を開講しているか否かの別にそれぞれ2水準に分けて、これらの要因の各成果に対する影響力を算出した。公共的・社会的な課題をテーマにした内容の講座の開講の有無を要因に加えたのは、特に公的な事業においては、これらに関する学習需要が顕在化しているか否かにかかわらず、社会的な要請からこのような講座を開講しなければならないことがあると考えたためである。

結果としては成果のうち「再受講率」においてF検定で有意水準5%以上の有意差がある要因が見られ、その結果を表3に示した。分散分析の結果有意差があったのは表中で*を付した6つの要因であり、それらの「再受講率」に対する影響力はここで設定した全要因の影響力を100とした場合の寄与率の欄に表れている。また各要因ごとに水準の違いによる「再受講率」の違いをグラフにしたのが図2の1~6である。

「再受講率」とは平成2年度の受講者のうち過去に当該事業主体が開講する何らかの講座を受講したことがある者の割合を表すものであり、この値が高い場合には当該事業主体が企画する大学公開講座事業に対する受講者の満足の度合い

が高かったことが影響しているのではないかと予想されるのである。

まず公共的・社会的な課題をテーマにした内容の講座（表3及び図2では「社会講座」と略称としている。）は、これを開講した方が「再受講率」を高めることに寄与することが予想される（図2の2）。表3によればこのような講座の開講の有無の成果に対する寄与率が2番目に高い値を示していることからも、その成果に対する影響力の大きさがうかがえる。

そしてこのような公共的・社会的な課題は、同時に学習者の学習要求にも合致していることが高い「再受講率」をもたらすことにつながる。図2の1からもわかるように公共的・社会的な課題をテーマに設定していても「学習者需要対応戦略」を行って学習者の学習要求に即したターゲットを定めた講座の企画立案を行うことにより、より高い「再受講率」が得られるのである。表3ではこれらの影響力が最も高い寄与率を示しており、このことからも、公共的・社会的な課題が学習者の学習要求にも合致しているか否かで、「再受講率」の高さが最も大きく左右されることがうかがえる。

このように「学習者需要対応戦略」の成果に対する影響力は少なくないものがある。これを実施している場合に高い「再受講率」が得られる（図2の4）のみならず、「競争対応戦略」との関わりにおいても、「競争対応戦略」の実施の有無にかかわらず「学習者需要対応戦略」を実施している場合に高い「再受講率」が得られている（図2の5）。このことから経営戦略においては、学習者のターゲットを定めて講座の企画立案を行い学習者の学習需要にきめ細かく対応することを基本に据えるべきであると思われる。

次に地域の生涯学習援助システムとの関わりに関しては、「組織間ネットワーク戦略」の実施の有無にかかわらず「競争対応戦略」を実施する方が高い「再受講率」が得られている（図2の3）。地域の生涯学習援助ネットワークが今後整備された際にもこのネットワークを通じて他の事業主体が実施する事業の動向に關し十分な情報を入手して事業の企画立案を行う方が高い「再受講率」が得られるものと思われる³⁹⁾。なお図2の3によれば他の事業主体との連携を行わずに「競争対応戦略」を実施している場合の「再受講率」が最も高い。現段階では地域の生涯学習援助ネットワークそのものの整備も十分ではないことから、このような地域レベルでの援助システムが有効に機能している状況下では結果も変わってくるであろう。

最後に、資源蓄積が多い場合にも高い「再受講率」が得られているが（図2の6）、資源蓄積の「再受講率」に与える影響力は表3によればここでの全影響力の中で最も小さいものとなっている。資源の多少以上にどのような戦略を行ってい

るかで成果が大きく左右されることが予想されるのである。

5. 結 語

本研究から、大学公開講座事業においては「学習者需要対応戦略」や「組織間ネットワーク戦略」といった、生涯学習事業において従来から実施されていることが予想される戦略領域を持つ事業主体の割合が高いことが確認された。その一方でマーケティング活動により方向付けられ、かつ資源の脆弱な点を補うために各戦略領域をそれぞれ有しているという「戦略的マーケティング」枠組に適合した経営を行う事業主体も数は少ないが確認された。

また資源を自在に増加することが困難であり、公共的・社会的な課題をテーマにすることが多い公的事業においても、学習者の学習要求に即したターゲットを定めて講座の企画立案を行う「学習者需要対応戦略」を機能させることで高い成果が得られることが示唆された。さらに地域の生涯学習支援システムとの関わりに関しても「競争対応戦略」を実施して他の事業主体が実施する事業の動向に關し十分な情報を入手して事業の企画立案を行う方が高い成果が得られることが予想された。

このように各事業主体レベルの事業経営システムにおいては「戦略的マーケティング」理論に即した戦略領域である「学習者需要対応戦略」と「競争対応戦略」を位置付けることが有効であることが示唆された。これらの戦略領域が他の経営要因とどのように関わりあって全体の経営システムを構築するかは、公的事業においても今後は重要な課題になるものと思われる。

今後の研究課題としては、高い事業成果を得ている所を対象とした事例研究を行うなどして、どのような過程で経営戦略が策定され実施されれば高い事業成果が得られるのかを検討することが必要と考える。本研究では戦略策定の過程にまで踏み込んで分析するには到らなかったが、本研究で援用した理論的な枠組において示されたような分析的なアプローチで戦略が策定されることそのものの有効性については、更に検討の余地があろう。また、生涯学習事業の成果の指標をいかに捉えるべきかという観点に立った検討を更に深めて、戦略の有効性を検証することも今後の課題となろう。

注

- 1) 例えば山本恒夫「生涯学習推進体制構築の視点」(伊藤俊夫・山本恒夫編『生涯学習講座1』第一法規, 1990) p.11を参照。ここで「ネットワーク」とは「いくつかの生涯学習関係の学習機会・場所とそれらの間の資源・活動面での交流を可能とする結合関係の全体」と定義されている。
- 2) 石井威望編『生涯学習ネットワーク開発マニュアル』第一法規, 平2, p. 11 (林健生執筆) 参照。
- 3) ネットワーク活動は情報、事業、人材、学習用機材等の交換資源を相互に交換したり、主体間で共同活動を行ったりする形で行われる。山本恒夫「地域の生涯学習ネットワーク」(日本教材文化研究財団『平成2年度研究紀要 生涯学習の推進と諸問題』) p.43を参照のこと。
- 4) 山本恒夫「生涯学習」(細谷俊夫他編『新教育学大事典』第一法規, 平2) p.107で生涯学習援助システムを学習機会提供事業と学習機会選択援助事業の2種類に分けている。
- 5) 拙稿『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—大学公開講座を中心として—』(筑波大学大学院経営政策科学研究科修士論文, 1992)。
- 6) アメリカにおいては特に大学における経営研究の枠組に「マーケティング」概念を導入して、それをいかに教育機関の経営に適用させるかという観点から具体的な戦略を提示した研究が見られる。本稿で分析対象とする生涯学習事業に関連しては Robert G. Simerly and Associates, Handbook of Marketing for Continuing Education, Jossey-Bass Publishers, 1989 がある。しかし本書ではどのような戦略が有効かを実証的に解明するまでには至っていない。
- 7) この枠組の援用妥当性については拙稿注5前掲論文で詳しく検討している。
- 8) 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』(誠文堂新光社, 昭和59) p.17。
- 9) 石井淳蔵 奥村昭博 加護野忠男 野中郁次郎『経営戦略論』(有斐閣, 1985) p.7において加護野忠男が先行研究の検討を行って示した定義を用いた。
- 10) マーケティング活動をこのように捉えることについては嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング』(有斐閣, 1987) p.190を参考にした。
- 11) 同上pp.194-195参照。
- 12) 同上p.190。
- 13) 例えば同上p.190参照。

- 14) G. S. Day and R. Wenley., "Marketing Theory with a Strategic Orientation" in Journal of Marketing, Vol. 47 (Fall 1983),
J. F. Cady and R. D. Buzzell., Strategic Marketing, Little Brown & Company, 1986 等の研究に端を発する。
- 15) P. Kotler and S. J. Levy., "Broadening the Concept of Marketing" in Journal of Marketing, January 1969, AMA. がその最初である。
- 16) P. Kotler and A. R. Andreasen., Strategic Marketing for Nonprofit Organizations Prentice Hall, 1987 等。
- 17) 臨時教育審議会『教育改革に関する第2次答申』昭61, 第2部第1章等参照。
- 18) 生涯学習審議会『今後の社会の動向に対応した生涯学習の振興方策について』平4。
- 19) 同上p.14参照。
- 20) 中央教育審議会答申, 平3, 第3部第2章第2節。
- 21) 枠組の構築に際しては日本で初めて「戦略的マーケティング」の理論の体系化を試みた注8前掲書のp.17及び第3章を参考とした。
- 22) 一般に「戦略的マーケティング」の用語はこのように捉えることが可能であるとされている。松江宏『現代マーケティングと消費者行動』創成者, 1989, p.58参照。
- 23) 注8前掲書p.17第3図参照。
- 24) 村田昭治編『マーケティング用語事典』日本経済新聞社, 1989
- 25) 坂本登「学習プログラム立案の方法」(『生涯学習テキスト4 学習プログラムの技法』実務教育出版, 1988) p.28参照。
- 26) 注8前掲書p.17参照。なお同書では社会価値に対応する戦略を併せて位置付け, 3つの戦略領域で基本となる戦略が構成されているが, 本研究では大学公開講座の存在そのものが社会価値に対応する事業であると捉えることができることから, この戦略は枠組に含めていない。
- 27) マーケティング理論の分野でも組織間のネットワーク内の協調についての研究が行われている。例えば T. L. Childers and W. R. Robert., "The Meaning and Determinants of Cooperation Within an Interorganizational Marketing Network" in Marketing Theory. R. F. Bush and S. D. Hunt, eds., AMA, 1982 など。
- 28) 事業担当者あてに郵送法による質問紙調査を実施した。調査期間は平成3年10月1日から1カ月, 発送数は132箇所, 有効回答数は75箇所, 有効回収率

122 自由研究

は56.8%である。精度10%とした場合標本数は最低56必要であることから、この数値は統計的に有意なことを示している。本研究で分析に使用した調査項目は次のとおりである。

〔分析対象項目〕

項目名		問の内容
マーケティング活動		競争環境の把握 市場需要環境の把握
資源蓄積状況		人的資源 物的資源 資金的資源
経営戦略	中心戦略	競争対応戦略 学習者需要対応戦略
	機能別戦略	組織間ネットワーク戦略 組織戦略 人事戦略
		事業が競合する他者の実態を考慮して企画立案を行っているか* 学習者のターゲットを定めて企画立案を行っているか*
プログラム編成		多く開講した講座の内容領域(職業, 家庭, 教養, 趣味, 体育, 社会に区分)
経営管理		事業計画立案の程度 事業評価の程度
成果		受講者増加率 定員充足率 再受講率
		平成2年度全受講者数／平成元年度全受講者数 平成2年度全受講者数／平成2年度総定員数 うち過去に当該機関の講座を受講した者の数／ 平成2年度全受講者数

(注) *を付した項目はその程度を3段階尺度で評価させ、程度の高い順に2, 1, 0の得点を付して分析した。

- 29) ここでいう「講座」とは当該事業主体が企画・主催する、広く一般人を対象とした、一定期間にわたって継続的に行われる、集団的学習の形態をとるものと調査対象とした。したがって特定の職業に従事する者だけを対象としたもの（校長研修会等）、開催日数が一日限りのもの、通信教育形式のもの等は含んでいない。
- 30) 同じ大学であっても学部の所在地が異なる場合など、主催者の所在地が離れて立地している場合は、それぞれ1箇所と数えた。
- 31) 標本数が少ないためウエルチの検定を行った。なおタイプ5と7は特に標

本数が少ないと検定が実施できなかった。

- 32) 社会教育審議会答申『急激な社会構造の変化に対処する社会教育の在り方について』昭46, 第2部4等。
- 33) このことは各戦略領域ごとの実施の有無別に経営要因を比較した拙稿注5 前掲論文でも検証されている。
- 34) 注8 前掲書p.45。
- 35) 梅沢昌太郎「公共非営利事業のマーケティングと品質管理(1)」高千穂論叢 24(2), 1989, p.12。公的な生涯学習事業においては特定の人ばかりがこれに参加することはむしろ望ましくないとも考えられるが、ここでは学習者需要に対応した戦略との関連性を調べる意図からあえてこの指標を採用した。
- 36) 拙稿注5 前掲論文ではこれら成果とさまざまな経営要因との相関分析を行い、資源蓄積や講座の内容と事業成果との間に有意な相関があることを検証している。
- 37) 詳しくは大村平『実験計画と分散分析のはなし』日科技連, 1984等を参照。
- 38) 各標本ごとに各資源変数の値を平均値が5になるような10段階のカテゴリーにそれぞれ分類して各カテゴリーに分類されるごとに1~10の得点を付し、各標本ごとの全変数に係る合計値を全標本の平均値と比べて多いか、少ないかで2水準に分類した。
- 39) 拙稿注5 前掲論文では「組織間ネットワーク戦略」実施の内容をも考慮に入れてその成果に対する有効性を検証した。