

大学のマーケティング ②

大学の商品, サービスを
いかに開発するか

大坪 檀 静岡産業大学学長

マーケティング活動の基本は商品,
サービスを売る仕組み作り

マーケティング活動は、基本的に売商品、サービスが存在し、組織はそれを提供することにより収入、利益をあげ、組織の存在、発展を図らなければならないと考えることによって成立する。大学人がマーケティングの考え方や手法を活用するには、この基本を受け入れることが必要である。国公立大学にも大学のマーケティングを口にする人が見られるが、商品、サービスの提供により組織の存続、発展を図り、収支が伴わなければ大学が潰れるという切実感に乏しいので、そのマーケティング活動は上滑りしがちである。

企業がマーケティング活動に力を注ぎ、商品、サービスを最も重要な戦略的要件として扱うのは、その企業の存続、発展は提供する商品、サービスの売れ行き次第で決まることを認識しているからで、企業は新商品の開発、商品の改善・改良に日々しのぎを削る。提供する商品、サービスが存在しなければマーケティング活動は存在しない。マーケティングは商品、サービスを売る仕組み作りだと、定義することもできるのはこの点にある。

大学が提供する商品、サービスは「教育・研究」

大学の活動にこのマーケティングの考えを当てはめると、大学の提供する商品、サービスとして教育、研究成果、

知識、情報、技術、人材、学生食堂を含む各種施設等が考えられる。そして、この提供するものが大学の性格、存在価値、存在力、発展力を大きく支配することになる。

大学選びのポイントを受験生にアンケート調査すると、筆者の知っているいずれの調査においても“学問分野”が重視する項目の中で最上位を占める。大学が受験生を選別し得る時代には、受験生の中には大学に入ること自体が主目的で、入学できればどの学部でも良いと口にする学生がよくいたものである。筆者が静岡県立大学の経営情報学部で在職中、薬学部入学は厳しいので経営情報学部でも良い、といった趣旨の発言をする受験生に何度も出遭った経験がある。

今でも国公立大学や私大の一部にはそのような受験生がいるようだが、時代は大きく変わった。所謂全入時代になり、大学に入ることが容易になった。大学も、学問分野も多様化し、受験生が選択権を行使する世になった。

これはビジネスの分野と同じである。消費者は自分の欲しいものを探し、必要を感じ、価値あるものと認め、満足するならば対価を払う。その代わり魅力を感じず、必要がなく、価値を認めなければ、その商品、サービスにそっぽを向く。受験生にも同じ傾向が出てきたのである。

学部学科は受験生のニーズに応じているか

大学が提供している学問分野、教育、サービスの類は

果たして受験生、社会に魅力のあるものなのか、ニーズ、価値あるものか、満足を与えているのか、といった点を細かくチェックしてみると、学生募集がままならない原因を解明する有力な手がかりを見出すことができる。

最近、福祉系、医療系、薬学系の大学、学部、学科の新設が目につく。それはこの分野の学問が受験生、社会にとって魅力があり、その分野の教育ニーズが高いから、ということになる。工学系の学科には学生募集がままなくなっているものが出現している。学生の理工科離れが進んでいるからだといわれるが、本当の理由はそんなに簡単なものなのだろうか。学科に対する社会のニーズはあるのか。学科の中味、教え方に魅力がないのではないか。学科の中味が旧態依然、教え方が徒弟的、教員の教育力不足で、学問分野に魅力を欠き、学生募集が困難になっているのではないかとといった点からも、検討をしてみる必要がある。

担当している学問分野の魅力、社会のニーズについて明快な回答を出せる教員は実学系の人にもなかなかいない。学生に人気のない科目、講義の担当教員の多くは担当学問の必要性、自分の分野の重要性、存在意義を唱えるが、その説明はプロダクトアウト、提供者側、教員、研究者の論理に基づくものが大半で、学生の質の低下、意欲の低さを嘆き、時には日本社会の教育に関する問題や学校行政のあり方の批判に終わることも多い。自分達が存在しなくなったら困るだろうとか、消費者に商品評価能力がないからだとか、景気が悪い、行政が支援してくれないからだとか、マーケティング発想に欠けるビジネスマンと何やら共通している。

マーケティングの視点から言えば、学生募集に苦勞している大学が最初に行なうべきことは、大学の提供する教育研究内容やサービスが、学生や社会のニーズに答え得たものか、様々な観点に立ち、長期・短期の視点から具体的にチェックしてやることである。このチェックでは各学部、学科やコース、科目を個別、具体的に学生募集の過去、現状、将来にわたりデータに基づき把握してみる。受験生、入学者が増加しているのか、将来増加が見込まれるのか、減少傾向にあるのか、といったチェックが重要である。学部や学科で定員割れを起こしている原因の一つは、このようなチェック、動向観察を過去に

怠ったことにもある。

大学・学部学科の寿命(プロダクトライフサイクル)

マーケティングにはプロダクトライフサイクル、即ちあらゆる商品には寿命があるとする考え方がある。会社の寿命は30年という説もある。同族会社経営者の友人が会社は30年も経つと人間と同じで活気がなくなり、利益も出なくなる。過去の栄光にとらわれて保守化し、いつのまにか衰退、破綻した。」と語ってくれたが、その30年説の根拠は別として、このように企業の寿命を口にする人が幾らもいる。

企業の寿命を決めるものは何か。筆者はその企業の提供する商品、サービスの寿命が大きく関わっていると見ています。企業はその商品の寿命を延ばすために商品の改善、改良を行い、新需要を開拓する。寿命が尽きた商品の販売は思い切って中止し、時には業種転換に出ることもある。企業経営者は商品の寿命を見込んで、次なる新製品、新分野の開発に常日頃力を注がなければならない。

大学が活力、魅力を失うのは何故か。その大学に寿命がきているのかもしれない。大学の提供する教育内容、学問分野、研究活動、サービスに寿命がきているのではないか。大学経営の任にあるものは、大学自身の寿命、提供している学問分野の寿命を総合的、定期的に検討してみる必要がある。

企業経営者は、提供している製品、サービスの売上低下の原因が何処にあるのか、どのような手を打てば売上増をもたらす得るのか、その手は何か、過去、現在、未来にわたり分析・研究することになる。重要な視点の一つは、投資に見合った利益をその製品やサービスが生み出しているのかということにある。利益率が低下していれば、所期の利益率を生むように手を打ち、見込みがない場合にはその分野の投資を中止、または改革することになる。この行為を怠れば企業は衰退してゆく。

大学経営の任にあるものも、常に同様な視点で大学運営にあたる必要がある。受験生の減少を少子化のせいにする前に、このようなアプローチで受験生減少の原因をまず探ってみることが肝要である。

学部学科の寿命を想定する

新製品の開発においては、その商品の市場を読む長期的で高次元な視点、見通し、先見力が成功の要となる。アメリカの大学で日本企業の活動に関する意見交換、討議に参加したときのこと。テーマはトヨタ自動車のアメリカ市場における“レクサス”の成功に関するもの。筆者は品質管理に関するテーマが取り上げられるものと期待していたが、討議の焦点は、開発決定時点で、日本の自動車メーカーが将来のアメリカ市場の顧客のニーズ、価値観、市場の変化を読み取った先見力、マーケティング手法に関するものであった。「レクサスの開発には多くの年月と膨大な投資を要しており、開発から10年先までのアメリカ市場を巧みに読み取っていた。それがレクサスのアメリカ市場での成功を導いた」という賞賛のコメントがあったのを思い出す。

大学の学部学科について、その寿命を判定するにはやはり長期的、高次元の視点が重要である。大学の開設、あるいは新学部、新学科の開設には長期的、高次元な視点で、需要予測が行なわれていると考えられるが、前述のプロダクトサイクルの考え方が加味されているのか疑わしいケースがよく見られる。

確かに予測は困難であるが、最初に学部学科の寿命を想定し、寿命を延ばす方策も予め想定しておけば、成功の確率を上げることもできる。また、大きな方向を見失うことなく、後刻、機に応じて延命策も容易に推進しうることになる。ここ4、5年のうちに設立された新学部の中には既に受験者数に先細りの傾向が出ているものが散見される。福祉系や薬学系の将来動向は注目値する。

学部学科の価値判定は容易ではない。大学人からは、「本当の評価には何年もかかる」「この学問分野の評価は、その学問を身に付けた卒業生が社会でどのような貢献をしたかで決まる」といったような発言もしばしば耳にする。このような視点に賛同する人は多い。

国公立大学のように授業料収入で大学が運営されていない場合は、長期的な視点に立ち評価の出るのを待つこともできる。私学の場合、殆どの大学は学生の授業料収入が大学運営の財政的ベースとなっている。受験生、

入学者の減少は大学の存続に大きな影響を及ぼすことになる。短期的な視点でも志願者、入学者の動向を常に把握する必要がある。開学後数年にして、或いは開学時に既に定員割れを起こし、4年経過しても定員充足率は7割にも達していないなど、定員割れの大学は続出している。

学問分野の需要予測

どのようにして需要予測をするのか。的確な予測をすることは殆ど不可能である。これは研究開発の成功率が1000に3つというように表現されている通りである。これでは企業は困るので、様々な工夫を凝らし的中率を上げている。大学もこの努力が必要だが、その手法は基本的には企業が用いる手法と同じである。予測や調査手法の細部、技法、心得については専門書に譲るとして、ここでは、学部学科のベースとなる学問分野の予測、ニーズの把握に参考になる点を筆者の考え方、経験をもとに幾つか紹介したい。

第1は大きな流れ、トレンドから読むこと

社会の大きな流れの中で出現が予測されている新しい学問、学問分野の需要、将来性、位置付け、社会的意義、などについてその道の専門家、学者から助言を得ることが重要である。専門が限られていて視野の狭い学者も多いが、一流で、第一線で評価されている人、社会との接点が多く、志大きく、発想豊かな専門家、学者は将来予測の為に重要な、価値ある源泉である。

一般社会が抱いている将来に対する期待、あこがれ、夢、欲求には、先端的な学問、知識、情報の開発を前提としているものが殆どであるといつてよい。トレンドを読む上で政府(中央、地方)の長期的な政策、政策目標、国家戦略が参考になる。長期的な社会政策、経済産業政策、教育政策、行政政策、外交政策などにはトレンドを予兆させるものが充満している。政府の発行する数々の白書、調査レポートはトレンドを読む上で有用である。

大学運営の方向性、発展戦略を検討するには定期的にトレンド分析を行なうことを勧めたい。大きなトレンドの中で、その学問分野に本当に先端性があるかどうか検討することが重要である。一見先端的と思われるものには

流行、一時的な人気のようなものがあり、慎重な評価が必要である。学部を新設、再構築する際には、このような評価はとりわけ重要である。バブル期の一時、多くの大学で、時代の最先端を行く学問分野として、経営情報や国際関係などの名称を付した学部、学科を開設したが、現在受験者の減少に悩んでいるところが多い。

大学としていずれの学問分野を選択するかどうかの最終的な判断は、大学運営の責任を負う経営トップが行なうべきであり、教授会ではない。教授会の意見を聞くことは必要であるが、多くの大学の教授会は残念ながらその能力を持ち合わせていないように思われる。この点についてマーケティングマネジメントの視点から後日取り上げる予定である。

第2は社会のニーズから判断すること

社会が大学に求めているものは何か。学生が大学に行く理由は何故か。何を学ぶのか。議論は色々、多岐にわたっているが、社会は大学教育研究活動に何を求めているのか、それぞれの大学は独自に自分の大学に対するニーズを具体的に捉えてみる必要がある。医療系、介護系、看護系、教育系、情報系の分野は社会のニーズに応じて誕生したものと考えられる。実学系の分野はニーズを把握しやすいが、そのニーズの存在位置、規模、寿命、意義付けが常に変動するものと心掛けておく必要がある。

ニーズをいかに把握するか

筆者はテニス製品の開発、マーケティングに従事したことがあるが、それはスポーツに対する社会の関心が高まり、当時テニスラケットを持って歩くことが格好よしとする風潮すらあり、テニス市場は拡大すると読んだからであった。しかしその市場人気は一時的で、大きなビジネスを生むに至らなかった。

大学の場合、そのニーズの探索に役立つ方法を幾つか筆者の経験から紹介すると：

①学生の就職先はニーズの把握に非常に有効である。

学生は何故学ぶのか。真理の追究をするため、生きる手段を手に入れるため、自己実現をするためとか色々いわれているが、大部分の学生は就職するためである。大学卒業生の就職先として有望な産業、職業、職種は何か、

将来性のある職場にはどんなものがあるのか。どのような教育を受けた人材が求められるのか、その人数はどの位か、何処にそのような産業や就職の機会が存在するのか、といった点を詳細に調査すると、学問分野、教育分野のニーズを捉えることができる。

このためには就職先の企業や団体、公共機関に関する事業調査、将来性、職業機会についての調査は勿論、職種別の雇用条件や将来性についての調査が必要である。アメリカの大学には大学PRに職種別に卒業生の年間所得を紹介しているところがある。日本の大学でも大学PRにこのような情報を掲げるところが早晩でてくるかも知れない。

就職支援組織には、大学運営上重要な情報を提供し得る能力がある。就職支援組織の役割には、学生に対する就職情報の提供、就職指導や就職斡旋サービスをする以外に、学生受け入れ先の産業、企業が大学に求める人材の質、量、情報、知識、技術について長期、短期の視点から把握し、新学部開設、再構築、改善に有用な情報を提供する役割も含めるようにする必要がある。

②社会が困っていることに注目する。

大学は社会が困っていることを解決する為に必要な情報、技術、人材を提供する組織であると考え、その解決策を考えると、役立つ学問分野が浮上してくる。伝統的な大学は気が付かず、放置してきた社会の未解決の分野に注目し、解決策を研究すると、新しい学問分野、教育テーマを見出すことができる。

企業のマーケティングではこのような市場を「ニッチ、隙間市場」と呼んでいる。多くの企業はこのニッチ市場を探し出し、新製品、新サービスを提供して成功している。これまでこのような視点で社会が必要としている学問分野を意図的に開発し、教育活動を行なってきた大学はどの位あるだろうか。

本学の磐田キャンパスにある経営学部にはスポーツ経営学科が誕生したのは、ジュビロ磐田の社長の「サッカー界では一部の選手を除き、選手生命が終わると働く場所探しに頭を悩ませている」といった発言が契機となっている。

次回では、本学のスポーツ経営学科、情報デザイン学科がマーケティング発想で誕生した経緯を詳しく紹介することから始めたい。