論文

サービス・マネジメント理論に基づく大学経営強化の可能性

University Management Initiatives Based on Service Management Theories

佐藤哲哉　Tetsuya SATO

日本語キーワード
大学経営、サービス・マネジメント理論、学生満足、学生価値、生涯価値

英文キーワード
University Management, Service Management Theories, Student Value, Student Satisfaction, Lifetime Value

要　約

現今の大学をめぐる経営環境は、教育サービスの提供に対して需要が少なく、大学間の学生獲得競争が厳しさを増している。大学の使命は学生のニーズを的確に把握し、彼らが必要とする価値を提供することであり、それをより効果的に成し得るものが競争優位に立つ。これは正に、顧客重視に立脚する経営理論の説くところである。このため、ピーター・ドラッカー（Peter F. Drucker）の大学経営、企業家精神に関する観察に照らし合わせつつ、大学経営に企業経営の理論と手法を適用することの意義は大きい。特に、サービス・マネジメント[1)]の有力なツールとして、従業員満足、顧客満足を利益と成長に連鎖させるサービス・プロフィット連鎖[2)]理論、バリュー・プロフィット連鎖[3)]理論は、中核的な価値としての学生満足の達成を通じた大学経営の変革と成功に効果を発揮する。

これらの理論は顧客、従業員、投資家を始めとするすべてのステークホルダーの満足を通じ企業の成功を目指すものであり、これらの理論に基づく大学の競争優位性は社会的な厚生の増大に貢献する。

Abstract

This article attempts to define effective initiatives for improvement of university management through application of service management theories widely accepted by business corporations. First, it stresses a need for university management based on business management theories with reference to observations of Peter F. Drucker among others. It thereafter highlights possibilities of new approaches for competitive advantage in university management in Japan through application of the Service Profit Chain and the Value Profit Chain theories advocated by Heskett et al.

In the Afterword, the author sheds light on the fact that competitive advantage of a university with recourse to those service management theories outright means better education for the society since those theories are built around greater value and satisfaction for the managers, employees, customers, financiers and all others involved.

2011年10月31日　査読終了

Ⅰ　はじめに

日本における高等教育進学率はエリート型、マス型と呼ばれる段階を経て50％を超すユニバーサル・アクセス型になるまでに増加してきた。一方で、日本の18歳人口は1966年の249万人以降、1980～1990年代に一時的な増加は見られたものの、趨勢として減少し、34年後の2010年には半減し124万人となった。2006年以降、日本の私立大学の入学定員割れが増加し、首都圏・関西圏以外の地方に存在する中小規模の私立大学においてその傾向が顕著である[4)]。2009年には全国の私立大学の45.6％が定員割れとなった。

大衆化された大学が本来の使命を果たしながら、時代の変化に合わせて積極的に社会を支え、改善していく資質を有する人材を育成するための方策につき、日本では多くの場で多様な観点から論じられている。その中で、教育の場における主役であるべき学生の便益は観念的な目的、あるいは大学のパーフォーマンスの指標として捉えられ、大学のカリキュラム、事業計画、管理運営の立案と実施において、学生の意見や目線が優先的に反映されることは稀である。

本稿は有償教育サービスの購入者である学生が大学教育から得る価値と満足を中心に、サービス・マネジメント理論を選択的に[5)]適用しつつ大学の競争力強化を通じて教育を改善する可能性につき考察する。

Ⅱ　大学経営と企業家精神

1．経営理論の大学への適用

（1）企業家精神

1970年代に至るまで経営は大企業だけの問題であるとの認識が一般的であった。当時、アメリカの小規模企業の責任者、医療機関の運営責任者、大学の教職員は組織の運営を経営と見なしていなかった。1980年代中ごろにおいても、アメリカの大学の教職員は大学経営という言葉をかたくなに拒否した。経営と言う概念はそもそもモノ・サービスを購入する消費者の視点を重視する。第２次大戦終了から1970年に至る高度経済成長のなかで、企業や非営利の組織にとって大量生産や規模の巨大化が運営の主眼となったために、経営は中心的な関心ではなかったことが背景にある[6)]。

公的な政策や私的な目的のために限られた資源を配分し、最大の効率を上げるよう監視・調整を続けることはマネジメント即ち経営以外の何物でもない。ドラッカーは教育と経営、企業家精神について以下のように述べている。

「人類のすべての社会的な活動に投入される資源は、すべて経済の法則に従うという意味で同一である。それらは、資本、物理的資源、労働、経営、そして時間である。（中略）企業家精神は、すべての社会的な活動に関わるものである。領域の如何を問わず、企業家精神はまったく同じものであることが現在は判明している。教育と医療はともに肥沃な経営分野であり、これらの分野におけるに企業家精神は企業や労働組合のそれと同一の行動を意味する。つまり、同一の手段を使い、全く同一の問題に直面する[7)]。」

入学志願者の買い手市場傾向が強まる日本の現状においては、学生、保護者、高等学校関係者などがどのように大学を選ぶかが大学の成功に決定的な影響を与えている。教育サービスの提供者の使命は購入者の特徴、ニーズを的確に把握し、それらが必要とする価値を提供することであり、それをより効果的に成し得るものが競争優位に立つことは自明である。この過程を実現するためにはドラッカーの指摘にあるように真摯な企業家精神が必要とされる。この文脈において、それは①現実を直視することにより市場（大学を選ぶ志願者など）を把握し、需要の本質（学生にとっての価値）を理解し、②教育サービスの質を組織運営の最大の推進力とするために、サービス・マネジメントの考え方・手法により学生（およびそれに接する教職員等）に価値と満足を与えることが、大学の成功の大きな条件となることを意味している。

企業家精神の基本的要件としてドラッカーはたゆまぬ変革努力を強調し、そのために、①継続的な自己改善、②成功の次の段階への応用、③系統的にプロセス化したイノベーションの実践が求められることを指摘している。彼はこの①につき、日常の生活と仕事の面でこれを実践しているのは日本人だけであろうとしてカイゼンに言及し、②についても日本企業がアメリカでのテープレコーダー開発を応用し、次々と消費者用の電子製品を作り出したことに触れている。ただし、①について、かたくなに変化を拒絶する日本の大学は例外であるとも述べている[8)]。

（2）顧客重視

長期にわたり、志願者が大学の学生受け入れ

の能力を上回る環境にあった日本の大学は、いわゆるプロダクトアウトの運営がなされている。これは企業側の都合を優先させ、専門家の論理、感性、技術を事業運営の中心に据え、作ってから売りかたを考える方法である。大学教育のコンテンツや、学生の卒業後の就職状況についての情報が容易に入手できる現在は、有償教育サービスを購入する顧客としての学生と保護者、それらの意思決定に影響を与える高等学校の教員は大学間の比較が容易にできる立場にある。これら「消費者」側の視点を経営の中心に据える変革が必要とされている。

①大学を含む経営は戦略的思考で成り立ち、②組織のマネジメントの基本は外部環境の変化への対応のなかで成果を最大化することにあるという認識が日本の教育界では不足していることが、論じられている。その一面として、真理の探究という絶対的次元の使命が、大学を取り巻く環境変化に対応する戦略概念の普及を遅らせたことが指摘されている[9)]。

このような問題意識は、大学の教員が自己の存在拠点（home）としての大学よりもそれぞれの専門領域に忠誠を誓っていることが、現在の大学における危機の大きな理由であるというドラッカーの指摘[10)]と一脈通ずるものがある。

２．大学経営の成功の要件

（１）環境の変化の把握

ドラッカーはアメリカにおける人口統計の変化が学生の価値観を大きく変えたことを指摘している。1968年までにはベイビーバスト（ベイビーブーム後の出生率の急落）の傾向が顕在化し、1970年代中ごろには人口分布の山が16―17歳から20代後半に移ったが、アメリカの大学はドラッカー等による人口動態変化の予測を無視して募集の拡大を続けた。1970年代中ごろの大学生の激しい反抗的な活動が、10年後にはキャリア、昇進、節税、ストックオプションなどに熱心なヤッピー（yuppie。1980年代前半の流行語で、young urban professionals の略。）の現実志向の態度にとって代わられた。アメリカの多くの大学がこのような変化に対応することを拒否し、経営に困難をきたした[11)]。その中で、社会人や大都市圏在住の学生という新しい市場を開拓した大学は成功を収めた[12)]。

（２）大学とイノベーション

ドラッカーは最近のアメリカの歴史において、イノベーションに関して最も成功を収めた事業家として二人の大学経営者をあげている。政府や財団の支援を受けずに、独自にニューヨーク工科大学（New York Institute of Technology）を創設し、1万2000人の学生を擁する大学に発展させたアレクサンダー・シュア（Alexander Schure）とカリフォルニア大学の制度を作り、後にニューヨーク州立大学（State University of New York）において学生数35万、64のキャンパスを擁するアメリカ最大の大学システムを経営したアーネスト・ボイヤー（Earnest Boyer）であり、二人のイノベーションの成功についてについてドラッカーは次のように述べている。

「仕事には個性はない。大切なのは学ぶ意欲、勤勉と忍耐強さ、自己規制、正しい方針と方法を取り入れて実践することであり、これは企業家精神に富んだすべての経営者が人間性や人事について気づくことである[13)]。」

Ⅲ　大学経営の競争優位性とサービス・マネジメント

１．大学経営の競争性

（１）学生の評価行動と競争

大学の有償教育サービスを購入した顧客としての学生の立場は、一般的な企業経営における顧客とは異なる面がある。学生は既に大学を不可逆的に選択しており、退学や転学の形でしか離反できない。大学生は入学金、授業料、通学費、住宅費などで既に多額の支出を行っており、顧客として再購入、すなわち転校は困難である。経営用語でいえば、大学生はスイッチングコスト（乗り換え費用）の高さゆえにほぼ完全に捕らわれ（captive）の状態にある。従って、学生が入学した大学に対して不満を抱き、転校を望んだとしても、その希望は公に表明されない。

但し、在校生の自校に対する評価は大学の経営に大きな影響を与える。大学に対する評価を決定するものに、①外部者が得られる客観的データ（偏差値、就職状況、勉学環境など）とともに、②在校生、卒業生の経験に基づく直接的な評価がある。大学生は知り合いやインターネットを含むメデイアから得る情報に基づいて、自分の大学の教育内容、教員の指導・支援、事務的な管理、施設などに対する評価をすることができる。他の大学との比較や当初抱いた期待と現実との格差は学生満足に影響し、在学生・卒業生による口コミが大学の社会的な評価に影響し、入学志願者の数や偏差値に反映される。（口コミの性質、影響についてはより詳

しく後述する。）

大学志願者の志望順位に従い地域別、公立・私立等の種別、教育の専門領域別、あるいはこれらの複合（○○地域における私立大学の○○系学部など）の競争を想定すると、各々の場合において、大多数が入学を希望するトップ校も含め、企業における顧客の離反と同様のリスク（将来の志願者が他校に移る）を抱える。集団としての大学生は、個体が入れ替わりながらも、満足・忠誠心という点において企業の顧客と同一の反応を示す。大学経営の競争性は非常に高く、有償の教育サービスの提供者として競争優位を達成するためには、有効性が実証されたサービス・マネジメントの方法を適用することが有効である。

（2）差別化と大学の特徴

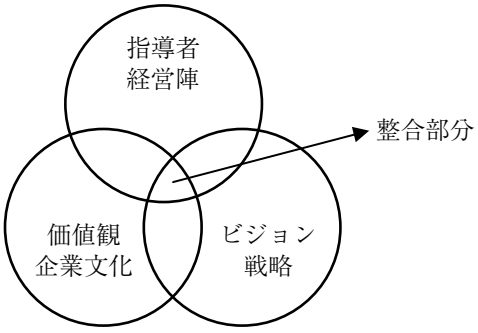
大学の規模、組織、掲げる教育理念、教育内容などの客観的に認識できる特徴に加えて、企業文化に相当する大学の組織文化（学生は雰囲気と呼ぶ）の特徴は競争上の差別化に資する。

1）企業文化と大学の特徴

ジェイムス・ヘスケット（James L. Heskett）等の提唱するバリュー・プロフィット連鎖を実現するためには強力な指導者、経営陣が求められ、その決定的な役割は企業文化、価値観、ビジョン、戦略を見出して醸成したうえで、図1の組織パーフォーマンスの3要素を整合することにある。これは、企業の、①伝統的な価値観（企業のモットーを含む）、②ビジョン・戦略（中・長期事業計画など）を矛盾なく包括した施策を、③強力かつ効果的な指導力のもとで実行していくことを意味する。いかなる戦略も、企業構成員が共有する企業文化と優れたリーダーシップに支えられなければ、効果的な実施は難しいのである。

一般に企業文化は組織の大多数の構成員が共有する価値観と行動様式を包括するものと考えられる[14]。行動様式という多分にプロセス的な面を重視する点が注目される。バリュー・プロフィット連鎖理論において重要なことは、共有する価値観が顧客、従業員、投資家等のすべての関係者への配慮を重視することである[15]。

ヘスケット等などが事例としてあげる事務用品チェーンのオフィス・デポ社は1990年代にアメリカで卓越した業績を上げ、躍進したことで注目を浴びた。その経営陣によると、同社は急成長の中で、ただ果敢に前に進み、価値観や企業文化については考える間もなかった。社員数



出典：ヘスケット他「The Value Profit Chain」[2003] p.114。

図表1　組織パーフォーマンスの3要素

が4万8,000人の規模に躍進したのち、組織の大切な価値観として敢えて挙げたのは「個人の尊重」、「全力を注ぐ顧客サービス」、「優れた業務遂行」という単純明快なものである。成功の理由は抽象的な観念ではなく、組織パーフォーマンスの3要素としての、優れた指導力、自然に醸成された企業文化、明確な戦略が融合し、全社が一丸となって前へ進んだことである[16]。

この事例を参考にすると、大学の特徴としての組織文化は、その教育理念にもとづいて分かりやすいビジョンを描き、強いリーダーシップのもとで教職員、財政責任者が協同して方針や制度についての意思決定を行い、時にはその決定について学生に問いかけ、周知し、互いに配慮しつつ同じ方向に進むことで結果的に生まれるものと考えられる。この文脈においては、大学の特徴は観念ではなく一貫した行動の継続にあるともいえよう。大学の組織文化は構成員が賛同する行動を積み重ねることにより、「文化」の原語 Culture が意味するように、醸成することが重要である。

2）深部指標と大学の特徴

競争的環境にある組織にとって、そのパーフォーマンスを高めるためには経理上は表面には出ない本質的に重要な深部指標（deep indicator）[17]が必要であることが指摘されている。深部指標について、ヘスケット等は「企業に変革をもたらし、他社より優れたパーフォーマンスを維持するための複雑な戦術の中核を形成するもの。当初はそのような位置付けが明白に意識されることはないため、deep indicator と呼ばれる。」と説明している。表面に現れる経済指標（economic indicator）と対称的な概念である。マイケル・ポーター（Michael E. Porter）はこれを戦略的なポジションを作り出すための高位の戦略テーマ（higher-order strategic themes）[18]と呼ぶ。例えば40年間にわたって世

界の航空会社で唯一利益を生み続けているサウスウエスト航空では、戦略の中核となる深部指標の一つに、着陸から離陸までの折り返し時間が短い（25分）ことがある[19]。これは機材・乗員の稼働率を高め、駐機費用を低減し、格安航空としてのコストダウンの第１の要因である。折り返し時間が各便で１分増えると、１億8,600万ドルの追加投資と1,800万ドルの利子の支払いが必要となる（2003年の推計）だけでなく、旅行の迅速性を損うために、同社のもう一つの深部指標である顧客満足度の高さにマイナスの影響を与える[20]。

拘束型のサービス提供を行うという点で、大学と類似性が強い業種として、契約・会員制によるクレジット・カード会社、保険会社などがある。これらの企業において特に効果的な深部指標は、契約により定期的に支払いをする顧客の離反を最小限に止め保持する能力であることが知られている[21]。大学の経営を特徴づける戦略の中心となる深部指標を決めるうえで参考にすべき事実である。

企業の顧客保持の問題は、大学にとっては在学生、卒業生の口コミによる志願者数への影響管理と置き換えることが妥当である。在校生、卒業生が家族、知人に対してどの程度熱心に推薦し、肯定的な評価を伝えてくれるかは、必ずしも大学の経営戦略の中核的な課題として見なされていない。しかし、他の大学より効果的に学生の満足度を高め、彼らの口コミにおいて高い評価を得ることが、実は経営戦略の最重要部分、つまり深部指標として差別化に大きく貢献しうるのである。

２．サービス・プロフィット連鎖、バリュー・プロフィット連鎖理論の視点から行う大学変革

（１）「企業内サービスの質向上」から「企業の利益・成長」への連鎖

1972年に開始された「市場占有率の利益への影響調査（PIMS － Profit Impact of Market Share Study）」によれば、市場占有率は企業の利益と直接的な関係がある。この考えは広く受け入れられ、市場占有率を高めるためのマーケティングの要素としての４Ｐ（Product 商品、Price 価格、 Promotion プロモーション、Place 流通）が重視されてきた。しかし、サービス・プロフィット連鎖、バリュー・プロフィット連鎖を主唱する一人であるアール・サッサー（W. Earl Sasser）等が1970年代の中ごろにいくつかのサービス提供企業を標本として実施した調査によると、市場占有率と利益率との相関は全く認められなかった。判明したのは、特定の産業において高い忠誠心を有する（繰り返し特定企業のサービスを購入する）顧客を多く保持する企業ほど利益率が高く、忠実な顧客のもたらす利益は年を経るほど増加するということであった。サッサー等はすべての顧客に同等に耳を傾けるのではなく、優れた顧客サービスの創出に特段の努力をし、顧客間の紹介を重視することが重要であることを強調し、企業努力の集中すべきものは以下であると指摘している[22]。

① 企業にとっての顧客の生涯価値（特定の顧客の長期的購入がもたらす利益の大きさ）を理解する
② 顧客の苦情に耳を傾ける事により顧客の忠誠心を培う（購入を繰り返させる）
③ 他企業への乗り換え（他企業のサービス商品への乗り換え）を予測する
④ 他企業への乗り換えの理由（乗り換えに至る不満）を理解する

後述する顧客満足度と顧客忠誠心の高さの相関、顧客が得る価値と顧客満足度の関係、忠実な顧客がもたらす累積的な利益は、30年間にわたるサービス・プロフィット連鎖、バリュー・プロフィット連鎖の研究において実証的に検証されている。両理論は以下の連鎖をその根幹とする。

〈企業内サービスの質向上⇒従業員の得る価値⇒従業員満足と忠誠心（定着率）⇒顧客価値⇒顧客満足⇒顧客忠誠心（継続的購入）⇒企業の利益・成長⇒企業内サービスの質向上⇒（循環）〉

厳しい競争にさらされる日本の大学の競争力強化の条件をこれらの理論の視点から考察すると、学生の愛校心を培うことが大きな意義を持つ。そのためには、上記の連鎖における「顧客」を「学生」に敷延し、学生価値、学生満足と忠誠心につき系統的に理解し、大学経営の中心的な課題と位置付けることが有効である。具体的には、①学生満足度調査の拡充、学生・教職員間の意見交換を通じた学生満足向上に関する問題点の整理、②大学の事業計画や運営において、最優先事項として学生満足の向上の具体策の実施、③実施結果が学生の満足と愛校心の向上にどれほど貢献するかの検証、のプロセスを繰り返して、教育サービスの質の向上の努力を継続する必要がある。

（2）顧客満足を生むのは顧客価値（学生満足を生むのは学生価値）

1）顧客満足と学生満足

顧客価値と顧客満足、顧客忠誠心について、フィリップ・コトラー（Philip Kotler）は「忠実な顧客を創出することはすべての事業の中核にある」と述べ[23]、ドン・ペッパーズ（Don Peppers）等の以下の言を紹介している。

「すべての企業が創出する価値は現在および将来の顧客からもたらされる。すべての企業は顧客を獲得し、保持し、成長させることで成功する。工場建設、従業員の雇用、会議の計画、光ファイバーの設置、そしてすべての業務活動の唯一の理由は顧客である[24]。」

顧客重視を強調する研究者、経営者の言は枚挙に暇がない。これは経営努力の中心的課題が顧客価値、顧客満足であるという自明性にも拘らず、現実には経営者の関心の焦点が生産プロセスの詳細に止まり、顧客に眼を据えた姿勢を貫くことがいかに難しいかを示している。

大学経営においても、大学の成功にとっての学生満足の重要性は概念的には認識されているにも拘わらず、経営にあたる者の日々の関心が運営の技術面に止まり、学生満足が経営目標の中心となっているとは言い難い。これを是正するためには少なくとも以下の変革が必要とされる。

① 大学のすべての企画、検討において、学生満足への影響を判断材料とする。

② 大学経営のパーフォーマンス評価の中軸的な基準を学生満足とする。

これは、企業経営においては、例えば後述する米スターバックス社の事例にみられる、ソーシャル・メデイア上で伝えられる顧客の評価を経営の中軸的な基準とするソーシャル・リスニングに相当する。学生の関心・意見を常時探り、カリキュラムや学校行事に止まらず、学則、施設計画や広報活動のあり方に反映する努力が必要である。そして、学生満足の向上に貢献した要因を拡充し、そうでない要因をとり除いて行く評価作業が求められる。ただし、学生の意向を優先するにあたって、大学が教育者としての責任と権限に立脚し、定見を以て臨むべきことは勿論である。

2）顧客価値と学生価値

バリュー・プロフィット連鎖の理論によれば顧客満足を生むのは顧客価値である。これを敷延すると、学生満足を生むのは学生価値（学生が得る価値）である。以下は同理論により学生価値を表す公式である。

$$\text{学生価値} = \frac{\text{結果} + \text{プロセスの質}}{\text{価格} + \text{学生のアクセス・コスト}}$$

公式のそれぞれの要素について、同理論の考え方に沿って学生価値を増す方策を講ずることが可能である。

① 結果：学生は授業、個別指導、大学行事への参加など教育サービスという行為そのものより、自分にもたらされる結果を重視する。それは教員の指導のもとで勉学した結果、自分の知識、能力が高まり、社会に対応するための自信が生まれることである。言いかえれば、教育サービスの在り方よりどれだけ自分が変化したかを評価する。（顧客がガソリンを買うのは「便利な移動」という結果を買うことである。移動がより便利に得られるのであれば、顧客は躊躇なく他の選択に乗り換える。）

② プロセスの質：学生に結果をもたらすプロセスについて大切なのは、信頼性、素早さ（迅速な手続き・連絡）、思いやり（個々の学生についての深い理解、学生ごとの誠意ある指導・カウンセリング）、教育サービス提供の確認・証拠（確認は教育効果を示すデータの提供、証拠は大学の教育サービス提供のための努力・資源投入の開示を指す）。大切なのは学生の立場に立った親切な説明により、戸惑い、不安を最小化する普段の努力である。（調査[25]によると医療過誤の訴訟の80％は、実は医療的な過誤ではなく患者や家族に対する病院側の取り扱い、即ちプロセスの質が原因であることをヘスケット等は指摘している。）

③ 価格：大学に納める費用が少ないほど価値は増す方向に作用する。ただし、学生にとり結果として大きな価値が得られれば、価格について柔軟に考える傾向がある。

④ 学生のアクセス・コスト：通学のための交通費、住居費など大学への納入金以外の経費、交通の便や案内情報入手のための手間を指す。付加的な経費負担の多い学生に対する支援や情報のインターネットでの配信、Eラーニングの拡充はアクセス・コストの低減に寄与する。

上記の方策と学生満足度調査を密接に関連づけるために、学生価値に係わる各要素についての設問を学生満足度調査に設けることにより学生価値につき、より正確な理解とより効果的な

対応が可能となる。

（３）顧客満足度、顧客忠誠心、企業にとっての価値の相関

ヘスケット等は長年の調査に基づき、企業の顧客の満足度と企業に対する忠誠（サービスの継続購入）、企業にとっての顧客の生涯価値（長期的に企業にもたらす利益の大きさ）についての相関を検証した。図２は競争の激しい市場における事例（ＡＣＭＥ社）において確認された相関である。（競争が激しくない市場では満足度−忠誠心曲線の形状は異なる。）

企業が顧客から得る価値は、大きなマイナス（不満を持ちそれを口コミで伝える敵対者 antagonist）から、大きなプラス（満足度が極めて高く知人等に積極的に紹介し、影響力を持つ伝道者・所有者意識を持つ者　apostle/owner）まで大きく異なる。（サービス・プロフィット連鎖の理論においては、継続的な購入に加え、企業を推薦してフアンを増やし、時に企業に助言を行う「所有者意識を持つ者」を増やすことが経営の最終目的と見なされる。）

これら両極の２グループ間には、特定の企業に対して強い愛着や不満は持たずに価格次第で他社に乗り換える「傭兵」や、スイッチングコスト（乗り換え費用）の高さゆえに他社の商品を購入しにくいと感ずる「人質」、満足はしているが口コミをしない「忠実な顧客」、肯定的な口コミをする「影響力のある忠実な顧客」が存在する[26]。

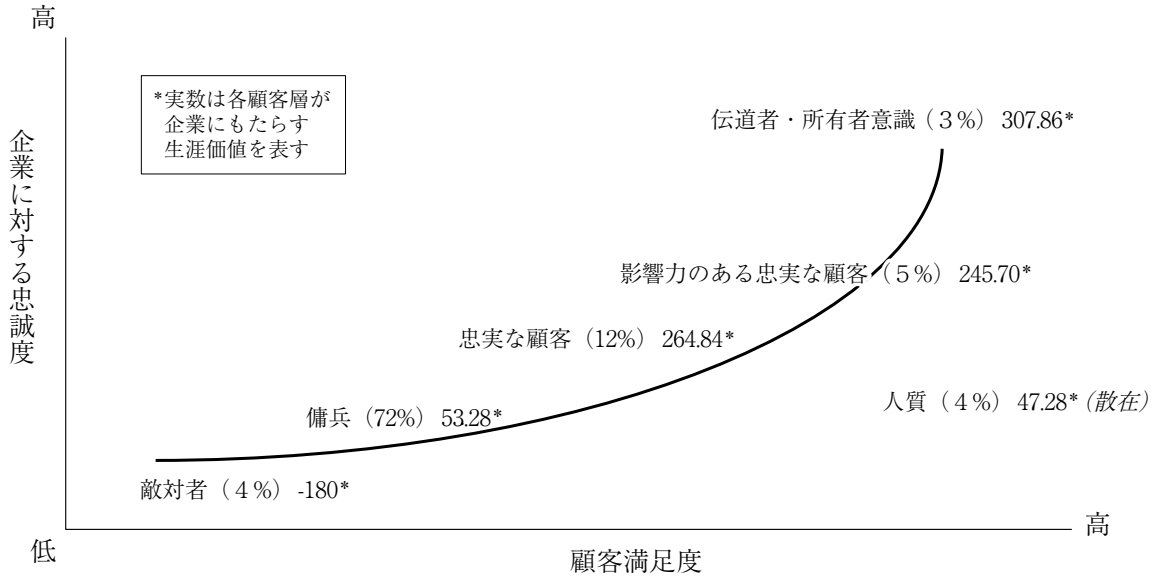
事例の場合、満足度の高い上位７％が、企業がすべての顧客から得る生涯価値総和の75％をもたらしている。特に、伝道者・所有者意識を持つ者による新しい顧客の紹介（Referral）の寄与度の高さが多数の事例で検証されている。「敵対者」が与えるマイナスの影響も大きい。「人質」も不当な価格を押し付けられていると感じがちであり、マイナスの口コミを行うことが知られている。

（４）学生による口コミ、紹介

大学生と企業顧客の口コミのパターンに比較についての検証データを筆者は得ていないが、学生の満足度調査における「極めて不満」から「極めて満足」までの分布状況や、前項（３）における「伝道者・所有意識」のように自分の大学を兄弟や後輩に推薦するほどの高い評価をする学生は少数であることなど、大学生と企業顧客の口コミのパターンに共通点が多いことが分かる。前項（３）に示される相関を、大学生と大学にあてはめて考えることは有意義と思われる。

上記（３）の分析における、顧客満足・顧客忠誠心から見た顧客（心理）の種別を学生にあてはめると以下のようになる。

・敵対者：学生満足度が極めて低く、家族・知人・後輩等に対して自校の批判的な口コミを繰り返す。大学経営にダメージを与える。
・傭兵：自校に対して特に大きな不満、愛着は持たず、可能であればより大きな満足を与える大学に転校したいと考えている。（学生の場合、転校は大きな負担を伴うので実現の可能性は低い。）
・人質：転校はできないので自校に止まってい



出典：ヘスケット他「Value Profit Chain」[2003]　p58

図表２　顧客満足度と企業に対する忠誠心の相関

る。どの学生にも転学は難しいので、程度の差はあれ、学生は人質的心理を有する。
・忠実な顧客：基本的には自校に満足しているが、プラスの評価を知人などに伝えることはない。
・影響力のある忠実な顧客：満足度は高く、機会があれば自校についてのプラスの口コミを行う。
・伝道者：高い満足度を有し、積極的に自校についてプラスの口コミを行い推薦する。
・所有者意識を持つ者：満足度は非常に高く、自校の運営に何らかの形で参画しているという意識を持ち、積極的に自校を推薦し、志願者を増やす。

顧客の評価の手段としての口コミは、消費者にとっては企業以外の中立的な情報源から得られる最も信頼度の高い情報の一つであり、広告より大きな影響をもつことが多い。高価なモノやサービスの購入に際して、商品の質についてリスクを懸念する消費者は口コミ情報に依存する度合いが高い。大学の入学志願者の立場はこれに該当する。

顧客忠誠心の重要性とそれを達成するために努力を傾注すべき方策を勘案したうえで、サッサー等は企業が追求すべきものとして３Ｒと呼ばれる方策、即ち、顧客の保持（Retention）、顧客への関連商品販売（Related　Products）、顧客による新しい顧客の紹介（Referrals）を強調している[27]。

Ⅱ―１―(１)において述べたように、大学と学生の関係は企業と顧客の関係とは異なり、大学経営においては学生の乗り換えの可能性は低いために、企業の顧客保持と同じ方策は必要とされない。また、主要な収入源として在校生に対して大学が新たな関連教育サービス等の販売をすることも一般的にはない。３つの方策のうち、顧客による新しい顧客の紹介は在学生、卒業生による口コミに相当するものであり、大学によるサービス・マネジメントとしての対応が重要である。

能力のより高い志願者をより多く獲得しようとする大学間の激しい競争のなかで、学生による自校に対する推薦は紹介（Referrals）に相当する。「伝道者・所有者意識を持つ者」、「影響力のある忠実な学生」を増やし、それらに耳を傾け、特別の配慮を行う必要がある。一方、サービスの購入者としての大学生の立場は一種の人質状態であり、満足度の低い場合、マイナスの口コミをすることで乗り換えの代替行為を行う可能性が高い。学生満足度の階層ごとに前述した学生価値の公式に含まれる各要素につき学生価値を高める対応を行うことが求められる。

インターネット上の口コミへの対応が重要性を増している。2010年のネット人口は推定20億人、人脈サイト「フェイスブック」の利用者は世界で６億人に達する。ソーシアル・メデイアは現代社会の基盤になりつつある。商品としてのモノ、サービスに対する顧客の評価がソーシャル・メデイアを通じて企業経営に大きな影響を与えている。米スターバックス社がフェイスブックの自社ページに引き付けるファンの数は2009年７月には370万人、１年後にはブランドとして初めて1,000万人を突破している。同社はフェイスブックをマーケテイング・ミックス、継続的な販売促進、広告活動の重要な要素として活用している[28]。

もともとハーバード大学の人脈サイトとして始まったフェイスブックには大学関係の情報があふれる。企業の顧客と同様に、ソーシアル・メデイアを通じた自分の大学に抱く学生・卒業生の情報発信の持つ影響は人的な接触を通じた口コミを凌ぐことが想定される。ヘスケット等は既に1997年に、サウスウエスト航空などの顧客満足において卓越した企業に対しても、不満を抱く顧客の「テロリスト・ホームページ」が増加していることを指摘した[29]。

（５）忠実な顧客の累積的な効果

忠誠心を持つ顧客がもたらす利益の経年変化に関する多くの産業における調査に基づいてなされたデータ分析[30]によると、初年度は顧客獲得のための費用がかさみ利益はマイナスとなるが、利益を生み始めてからの７年間にわたり、以下の利益要因は増加し続ける。

① 顧客の購入額の増加など
② （顧客保持のための）経費の減少
③ 顧客の紹介による新しい顧客
④ 商品価格の割増

学生と大学経営の関係において、上記の経年変化についても最も明確に該当するのは③である。学生募集のための大学による人、時間、経費という資源の投入の結果として学生が入学する。自分の大学に対して高い満足度と忠誠心を保持する学生は在学中、卒業後に自分の大学に対して肯定的な評価を他人に表明し、その累積的な効果は志願者数の増加（およびそれに応じた入学者の偏差値の上昇）に向けて作用し続ける。卒業生の同窓組織との密接な関係の維持、ホームページの卒業生用のサイト、大学のイベ

ントへの招待など他大学と差別化した企画が求められる。

（６）顧客（学生）の生涯価値の従業員（教職員）への周知

ヘスケット等はドミノ・ピザの販売店、高級車キャデラックの販売店において、顧客が長期的にもたらす収益を計算し従業員に伝えたところ従業員の顧客満足のための創意と努力が上昇した例を紹介している。ドミノ・ピザでは８ドルのピザを毎週買う顧客が10年間にもたらす売り上げが4,000ドルに上ることを知り、従業員が顧客の言い分を素早く受入れたり（注文後30分以内に配達できなかったら代金無料という保証を与えているために、配達時間について顧客と従業員の間にトラブルが多かった。）、苦情が少なく多くのピザを販売する従業員を高く評価するようになった。高級車キャデラックの販売店では得意客の生涯価値が紹介の効果を除いても33万２千ドルに上ることを知った従業員たちが、店内の改装、修理場の掃除の徹底、修理の経過・結果についての丁寧な説明に努め販売高を向上させた[31]。

愛校心が強く、卒業後も口コミにより肯定的な意見を伝え続ける学生がいかに大学の経営基盤の確立に貢献しうるかを大学が分析し、その結果を教職員と共有することが大切である。（その前提として学生の満足の定義付けが必要である。）その結果として学生満足を高めるための点検、創意工夫が教職員から生まれる事が期待される。

（７）顧客が企業を所有する–学生が大学を所有する

企業の収益の向上をもたらす要因の一つに、顧客の提供する新しい商品アイデアを従業員による聞き取りの場を通じて経営に反映することがある。これはバリュー・プロフィット連鎖理論で「顧客が企業を所有する customer ownership」と呼ぶ形態であり、企業に対する忠誠心が高い従業員があってこそ可能になることとされる[32]。

大学についてこの点を敷延すると、継続的に学生や保護者の要望や提案をとりこみ、方針・企画に反映させる仕組みを作ることにより、それら関係者を大学の「所有者」とすることである。この場合、所有するということは方針の決定に影響力を持ち、その方針の実施状況を常に知ることができることである。この考えを拡大すると、大学の選択に大きな影響力を持つ高等学校との連携を深め、高等学校の教員の意見・指摘を取り入れる仕組みを作ることも意義がある。さらに、全学会議、教授会などの学内会議を学生、保護者に適宜、公開することにより所有者意識を培い、同時に教職員との認識の共有を促すことが可能となる。

（８）顧客満足と自立、自立が生む学生満足

カナダのショルデイス（Shouldice）病院は患者の苦情が皆無に近いことで知られ、そけいヘルニア治療で世界最高の病院との評価がある。好評の理由は手術方法だけではなく、従業員と患者の満足を念頭に、入院から来院までの手順を入念にシステム化していることにある。そのなかで、患者の自立は重要な要素である。入院手続を簡易化し、患者は手術前の剃毛、手術後の病院内の生活などなるべく自分の力ですることが求められ、さらに病院の仕組みを説明するなど新しく入院した患者の回復を手助けすることが求められる。同病院の患者は通常の２倍の速さで回復が進み３―４日後には社会復帰が可能となる。この病院で手術を受けた人々が毎年1,500人も集まり再会を喜ぶことからも、自立から得る患者としての満足度の大きさが分かる[33]。

1970年以降アメリカにおいて、教育サービスを提供する側の教職員の売り手市場から、これを購入する学生の買い手市場への移行に伴って、学生消費者主義（student consumerism）[34]と呼ばれる風潮が台頭した結果、学生が好む教育内容を無批判に提供する傾向が危惧されるようになった[35]。ドラッカーの言う企業家社会において、学生は大学教育を終えて社会に出てからも自分の力で学び続けなければならない。ドラッカーは、大学教育で得るものはそのための十分な基礎を作るのに十分とは言えず、発射台に過ぎないと述べている[36]。大学が学生を勉学に勤しませ、社会人として活躍する上での自信[37]を与え、自立を促すことが重要な理由はそこにある。その力を養うことにより真の学生価値、学生満足を達成できる。

Ⅳ　おわりに

① 本稿はヘスケット等が主唱する連鎖の一部の大学経営への適用を試みるものである。連鎖の他の部分、例えば従業員（が企業から得る）価値⇒従業員の満足⇒従業員の忠誠（定着・献身）⇒顧客価値の連鎖部分の適用の意義も大きいものと思われる。バリュー・プロ

フィット連鎖理論が詳説する人材開発、組織改変の適用も有用であろう。

②サービス・プロフィット連鎖、バリュー・プロフィット連鎖の理論の主題は個別企業の競争優位、成功である。しかし、そのプロセスはすべてのステークホルダーが得る価値を向上し、満足度を高め、人を含む貴重な社会的な資源を効果的に活用し、その成果を還元し、循環させるものであり、公平性、社会的効率に寄与する。大学経営への適用においては、ステークホルダーとして平等な立場で権利主張をすることの難しい学生への公平性も担保する。この場合の平等は、大学が若年の学生を指導する立場にある以上、機械的な平等を意味するものではないことは勿論である。

時代の思考を決める大きな枠組みである顧客重視の視点から、有用性、実効性が確認された手法を利用して、学生価値の最大化のために教職員を含め与えられた経営資源をできうる限り活用する具体的なプロセスを模索することは、経営効率上かつ社会的に有意義である。

注）

1）「顧客が認知するサービスの質を企業運営の最大の推進力とする総合的な組織的なアプローチ」を指す（Albrecht［2002］p. 50）。

2） Service Profit Chain: James L. Heskett, W.Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger の主唱する「企業内サービスの質」から「顧客満足」、「企業の利益・成長」への連鎖の調査に基づく実証的理論。

3）Value Profit Chain: サービス・プロフィット連鎖理論に基づく組織構成による企業の傑出した成長と利益達成を証明する30年にわたる調査研究に基づく実証的理論。

4）福島一政『大学経営論』p. 16、p. 17

5）例えばバリュー・プロフィット連鎖理論は、〈企業内サービスの質⇒従業員の得る価値⇒従業員満足と忠誠心⇒顧客価値⇒顧客満足⇒顧客忠誠心⇒企業の利益・成長⇒企業内サービスの質⇒（循環）〉という連鎖を根幹とする。本稿は連鎖のなかの顧客価値以降の基本的な考えを適用する。

6）Drucker, Peter *"Innovation and Entrepreneurship"*［1985］p. 16

7）Drucker, Peter *"Innovation and Entrepreneurship"*［1985］p. 27

8）Drucker, Peter *"The Executives World"*［1988］P. 142 in "Classic Drucker"

9）孫福　弘[2002]『大学科学教育通信　第50号』

10）Drucker, Peter *"Management: Tasks, Responsibilities, Practices"*［1973］p. 432

11）Drucker, Peter *"Innovation and Entrepreneurship"*［1985］p. 92、p. 97、p. 106

12）Drucker, Peter *"Innovation and Entrepreneurship"*［1985］p. 24

13）Drucker, Peter *"Innovation and Entrepreneurship"*［1985］.、p173

14）Schein, Edgar *"Organization Culture and Leadership"*

15）Heskett, J. L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"The Value Profit Chain"*［2003］p. 115

16）Heskett, J. L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"The Value Profit Chain"*［2003］p. 118−P. 120

17）Richard T. Pascale, et al, *"Surfing on the Edge of Chaos"*［2000］p. 234。「深部指標」は筆者訳。*"The Value Profit Chain"*の邦訳『バリュー・プロフィット・チェーン』（山本昭二訳）」［2004］においては「ディープ・インディケーター」と訳されている。

18）Porter, Michael *"What is strategy?"*［1966］p. 71

19）航空機の着陸から離陸までには、機長、客室乗務員、整備士、荷物取扱係、搭乗手続担当者など12の職域が係わる。 J.H. Gittell[2003]によれば、サウスウエスト航空の短時間の機材折り返しを可能にするのは、職域間の密接なコミュニケーションと自発的な相互協力という、他の航空会社に見られない企業文化である。

20）Heskett, J. L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"The Value Profit Chain"*［2003］p. 203

21）Heskett, J. L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"The Value Profit Chain"*［2003］p. 203

22）Heskett, J. L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"The Service Profit Chain"*［1997］p. 59

23）Kotler,P, .Kevin Keller *"Marketing Management"*,［2009］

24）Pepper,Don, Martha Rogers,*"The One to One Future"*,［1993］

25）Paul C.Weiler, et al,*"A Measure of Malpratice"*,1993 p. 71

26）Heskett, J. L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"Value Profit Chain"* p. 59

27）Heskett, J. L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"The Service Profit Chain"*［1997］p. 62

28）Walsh,M, [2010] *"Starbucks Surpasses 10 million fans, Closing in on Lady Gaga"* http//mediapost.com（Online Media Daily）. July 14, 2010

29）Heskett, J. L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"The Service Profit Chain"*［1997］p. 96

30）Heskett, J. L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"The Service Profit Chain"*［1997］p. 64

31）Heskett, J. L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"The Service Profit Chain"*［1997］p. 65

32）Heskett, J. L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"The Value Profit Chain"*［2003］p. 86

33）Heskett, J. L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"Service Profit Chain"*,［1997］p. 134−p. 137

34）Riesman,David *"On Higher Education: the Academic Enterprise in an Era of Rising Student Consumerism"*［1980］Jossey-Bass, 1980

35）北村和之　『大学は生まれ変われるか』［2002］中公新書 p. 148, p. 149

36）Drucker, Peter *"Innovation and Entrepreneurship"*［1985］p. 264

37）河内和子[2005]によれば、 大学教育において課題、宿題が多いほど学生満足が増し、就業力についての自信が増す。

参考文献

Albrecht, Karl and Ron Zemke［2002］*"Service America in the New Economy"* 1st ed. by McGraw Hill

Drucker, Peter *"Innovation and Entrepreneurship"*［1985］by Collins

Drucker, Peter *"The Executives World"*［1988］by Harvard Business Publishing

Gittell, J.F *"The Southwest Airlines Way"*［2003］by The McGraw-Hill Companies

Heskett, James L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"The Service Profit Chain"*［1997］by Free Press

Heskett, James L., W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger *"The Value Profit Chain"*［2003］by Free Press

Kotler, P, Kevin Keller, .*"Marketing Management"*［2009］by Pearson/Prentice Hall

パトリック・デイ・ペルスマッカー、ジョエリ・ヴァン・デン・ベルグ，バード・バン・ローイ他編　平井祥訳『サービスマネジメント』［2004］Pearson Education Japan

ジェイムス・ヘスケット、アール・サッサー、レオナード・シュレジンガー著 山本昭二訳　『バリュー・プロフィット・チェーン』［2004］

河内和子［2005]『自信力が学生を変える−大学生意識調査からの提言』平凡社新書

北村和之[2002]『大学は生まれ変われるか』中公新書

福島一政[2010]『大学経営論』日本エディタースクール出版部

孫福　弘[2002]『大学科学教育通信　第50号』

山本真一、村上義紀、野田邦弘[2006]『新時代の大学経営人材』ジアース教育新社