

オールラウンドセッション — フルペーパー

奨学金財団のブルー・オーシャン戦略と 青年期以降のボランティア参加動機の検討

— 国内の給付型奨学金の中でも一線を画す、学奨財団の事例を用いて —

イオン株式会社 C・C部

岡田 直也

要約

新型コロナウイルスは日本経済に大きな打撃を与え、近年、学生の貧困が社会問題として認知されてきた。給付型奨学金は、学生が安心して学ぶための大きな助けとなっている。給付型奨学金のマーケットは、潜在顧客が多く、支給事業者が少ないため、マーケティングに注力する団体は少なく、団体の採用人数や支給金額といった資本力に依存するマーケットである。本稿は、国内の給付型奨学金財団の中でも一線を画す、一般財団法人大学生奨学財団（以下、学奨財団）の事例を用いて、資本力の少ない団体のブルー・オーシャン戦略、および、その組織を運営する青年期以降のボランティア参加動機について分析を行った。結果、学奨財団がマーケティング戦略により、奨学金領域のブルー・オーシャンを創造していく可能性があること、VFI尺度から青年期以降のボランティア参加動機として、ValuesとSocial、次いで、Understandingが強い動機になることが明らかになった。非営利の社会問題解決型の組織におけるマーケティング戦略と人材組織の在り方に新たな知見を示すことができた。

キーワード

ブルー・オーシャン戦略、ボランティア参加動機、奨学金財団、社会問題、VFI尺度

I. はじめに

近年、高校生や大学生、大学院生の貧困が社会問題として認知されてきた。その一つの要因は、2020年から始まった新型コロナウイルス感染症拡大である。アルバイトができなくなった大学生の困窮がメディアでも大きく取り上げられていたのは記憶に新しい。学生が安心して学ぶ助けとして、給付型奨学金の存在は大きくなっている。

奨学金は、返済義務がある貸与型奨学金と、返済義務がない給付型奨学金の2つに分類される。給付型奨学金は、潜在顧客が多いのに対して、給付事業者が少ないマーケットであるため、顧客が自然に集まる。ゆえに、マーケティングに注力する団体は少なく、採用人数と支給金額、つまり資本力が団体の主たるアイデンティティとなる。

本稿では、新機軸でマーケティング視点を取り入れた、国内の給付型奨学金の中でも一線を画す、学奨財団（2022年10月設立）の事例分析を行った。それにより、資本力が

低い団体でも、アイデンティティを確立している理由を2つの分析から明らかにする。1つ目は、学奨財団の戦略分析である。2つ目は、団体の強みでもある多様な人材がなぜボランティアに参加したのか、その動機を明らかにすることである。これらより、非営利の社会問題解決型組織におけるマーケティング戦略と人材組織について新たな知見を示すことを目的とした。

II. 先行研究

I. 顧客の価値と、ブルー・オーシャン戦略に関する先行研究

Kotler (2001) は、価値を便益とコストに分離することで顧客の受け取り価値を示した。また、Chen (2008) は、品質と顧客満足の関係において知覚価値の大切さを述べている。

ブルー・オーシャン戦略 (Kim and Mauborgne 2005)

では、業界と競争要素が確定した中で、激しい競争が繰り返される状況をレッド・オーシャンと呼び、価値革新によって創造される非競争市場をブルー・オーシャンと呼んだ。さらに、ブルー・オーシャン・シフト (Kim and Mauborgne 2018) では、競争市場から非競争市場への移行には、人間らしさをプロセスに組み込むことが重要であると述べている。ブルー・オーシャンの具体的な事例として、川上・池上 (2017) らは、戦略キャンバスと価値曲線を用いたQBハウスなどの事例を紹介した。

2. ボランティアの参加動機に関する先行研究

いかに戦略が素晴らしくても、人材組織が上手く機能しなければ、知覚価値は発揮できない。非営利の社会問題解決型の組織において、ボランティア獲得はとても重要な要素である。

日本では、1995年の阪神・淡路大震災以降、ボランティア活動への関心が高まった。西川 (2000) は、一般に、ボランティア活動は営利目的でない、自発的に行われた、他者への関わりを強める一連の活動と定義した。ボランティアの参加動機の検討は、Volunteer Function Inventory (以下、VFI) 尺度を用いた研究等が存在している。Claryら (1998) は、ボランティア実施者へ与える機能に着目し、Values, Understanding, Social, Career, Protective, Enhancementの6つに分類、その測定方法としてVFI尺度を開発した。Valuesは、利他的動機や自己犠牲、信念。Understandingは、社会勉強や人生経験。Socialは、他者との関わりへの機会。Careerは、知識やスキルを試す、能力開発の場。Protectiveは、ネガティブな気持ちの改善のため。Enhancementは、自尊心や自己肯定感を高めるためと分類。尺度は、各5項目ずつ、計30項目から構成される。坂野・矢嶋・中嶋 (2002) らは、大学生におけるVFIの交差妥当性を検討し、大学生のボランティア活動への参加促進を図るうえで、VFIの有用性を示唆した。さらに、坂野・矢嶋・中嶋 (2004) らは、地域住民におけるボランティア活動への参加動機と満足感の関連性も検討している。しかしながら、青年期以降のボランティア活動の参加動機に関する研究は少なく、本稿では、青年期以降のボランティア

で構成されている学奨財団の事例を用いて、参加動機の検討を行うこととした。

III. 給付型奨学金団体の特徴の整理

まず初めに、給付型奨学金財団の状況を把握するため、国内最大の奨学金サイトであるガクシー¹⁾、および、各団体ウェブサイト²⁾³⁾⁴⁾を参考に特徴の整理を行った。(図表1)

この領域に、マーケティングで変革を起こしたのが、公益財団法人キーエンス財団 (2018年6月設立、以下キーエンス財団) である。2020年度に、募集人数1,000名という破格の規模で採用を実施し、30万円を一括給付というシンプルな設計で、大量のネット広告費を投下、「奨学金と言えばキーエンス」という喚起に成功した。採用人数、支給金額という資本力が団体の主たるアイデンティティとなることを理解した上で、その資本力を活かしたマーケティングに注力し、BtoB企業ながら奨学金財団の中で圧倒的な大学生への認知を獲得し、企業のCSRとしても成功した事例となった。しかし、無数に存在する大多数の奨学金団体は、巨大な資本力を持っておらず、この戦略は困難である。ところが、資本力がないにも関わらず、学奨財団は圧倒的なニッチャーとしての地位を築き始めている。国内の給付型奨学金財団の中でも一線を画す、学奨財団について分析を行うことにした。

IV. 学奨財団のポジショニング、および、戦略キャンバスと価値曲線を用いた分析

学奨財団は、2022年10月に設立されたばかりの給付型奨学金財団である。まず、ウェブサイト¹⁾から情報を取得し、その特徴を表にまとめた。(図表2)

次に、給付型奨学金制度を利用する学生のニーズについて、就職みらい研究所 (2022) が、865名の奨学金制度利用者に対して、給付型奨学金制度を利用する際の重視度に関するアンケートを実施していたので、その内容を表にまとめた。(図表3)

奨学金財団のブルー・オーシャン戦略と青年期以降のボランティア参加動機の検討
 — 国内の給付型奨学金の中でも一線を画す、学奨財団の事例を用いて —

図表1 給付型奨学金団体の特徴の整理

団体名称	(JASSO) (独) 日本学生支援機構	(公財) キーエンス財団	一般的な 民間企業の財団	(一財) 学奨財団
年間採用者数	32万人※1	4千人(2023年)	数人~数十人	10人
年間の給付額	48万円(私立自宅)	30万円	30万~50万円	10万円
対象大学	文部科学省サイト掲載	日本国内4年生大学	指定された大学	偏差値55以上の 4年,6年生の大学
学業成績基準	有り(上位50%以上)	無し	不明確	有り(大学1年次の GPA3.0以上)
親の年間所得制限	有り(460万円以下)	無し	有り,無しの両方	有り(500万円以下)
選考方法	基準に適合するか	小論文など	親の年間所得,成績,小 論文,面接など	偏差値, GPA, 取得単位, 小論文,面接など
選考基準	明確	不明確	不明確	明確
選考委員	機械的な選考 (人を介さない)	大学教授, 弁護士, 母体 企業幹部(男女で文系出 身が主)	指定校大学の教授, 母体 企業の幹部, 弁護士(男 性, 文系が主)	企業・団体の管理職専門 職(男女で文理同じ比率)
他の奨学金との併用	可能	可能	JASSOとの併用可その他 不可が通例	可能

※1 大学・短期大学・高等専門学校・専修学校含む
 出典:ガクシー¹⁾, および, 各団体²⁾³⁾⁴⁾のウェブサイトを参考に筆者作成

図表2 学奨財団の特徴

項目	詳細
返済不要	10名に,年間10万円を一括給付×3年間
他の奨学金との併用可能	併用状況や用途の確認はしない
具体的な選考基準を公開	合格(採用)可能性を予想しやすい
多様な企業人との交流が可能	選考委員や役員,協賛社等との交流を実施
学生が直接応募	大学の関与は不要

出典:学奨財団のウェブサイト⁴⁾を参考に筆者作成

図表3 「給付型奨学金制度」を利用する際の重視度(奨学金制度利用者)

n=865 (%)

項目	重視する	重視しない	差
応募条件や資格が多様である	65.5	5.3	60.2
給付される金額が多い	67.2	7.3	59.9
審査・選考基準が具体的でわかりやすい	66	7.3	58.7
給付金の使用用途が自由	61.7	8	53.7
他の奨学金制度との併用が可能かどうか	61	8.2	52.8
応募・申請書類の種類が少ない	56.8	9.9	46.9
募集開始から応募や申請の締め切りまでの期間が長い	56.3	11.6	44.7
応募や申請の締め切りから可否連絡までの期間が短い	53.9	12.4	41.5
選考委員が多様(男女,職種など)である	45.8	17.6	28.2
選考委員の氏名や所属が公表されている	42.7	20.1	22.6

出典:就職みらい研究所(2022)を参考に筆者作成

顧客である学生は、給付金額以上に、応募条件や資格が多様であることや、審査・選考基準が具体的でわかりやすいことなど、団体の資本力以外が関わる要素を潜在的に重視していることが明らかになった。そこで、資本力に依存する、採用人数と給付金額以外の項目について、学生が給付型奨学金制度を利用する際に重視する便益を軸とした給付型奨学金財団のポジショニングマップを作成した。(図表4,5)

学奨財団は、学生が重視する潜在的な便益を軸としたポジショニングにおいて、明らかに他の財団と差別化できていることが判明した。

最後に、ブルー・オーシャン戦略における戦略キャンバスと価値曲線を用いた分析を行った。業界における競争要素の何を「取り除き」、「減らし」、「増やし」、「創造するか」(以下、ERRCグリッド)を検討した上で、横軸に競争要素、縦軸に要因への注力度をプロットし、学奨財団と競合の提供価値の違いを示した。(図表6)

学奨財団は、一般的な民間企業の財団と比較し、学生が重視する便益を上手く設計に組み込むことで、圧倒的な差別化を実現していることが明らかになった。

V. ボランティアの参加動機に関する分析

I. 調査概要

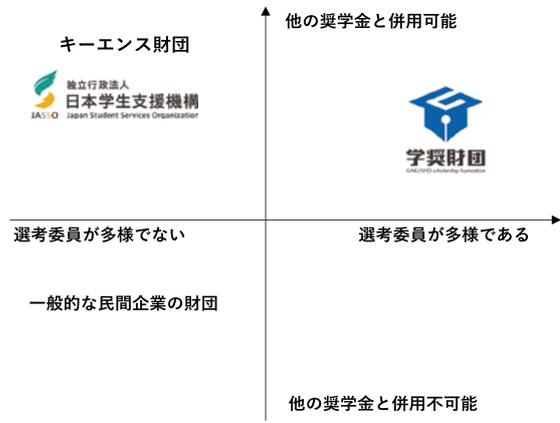
学奨財団の理事全員の許可を得て、役員・選考委員など19名に対し、8月5日から12日の短期間でアンケートを実施し、11名から回答を得た。質問内容は、坂野・矢嶋・中嶋(2004)らの論文を参考に、VFI尺度(各5項目ずつ、計30項目から構成)、利益尺度、満足感尺度の3点を実施。VFI尺度の回答は、3件法「2点:はい」「1点:どちらでもない」「0点:いいえ」とし、利益尺度と満足度尺度は、10件法「10点:非常にあてはまる」「0点:まったくあてはまらない」で求めた。アンケートの前提条件として、ボランティアの定義を副業・複業として無報酬で社会貢献活動(賞の選考委員などを含む)を行うこと、専門性を活用したプロボノを行うことも含むとした。また、定性的な検討のために、「学奨財団へ参加した理由」と「参加して良かった点」について、一人最大3点まで自由記載にて質問を実施した。そのテキストデータをユーザーローカル、テキストマイニングツール⁵⁾により分析した。結果は以下となった。(図表7, 図表8, 図表9, 図表10, 図表11)

図表4 ポジショニングマップ1



出典: 筆者作成

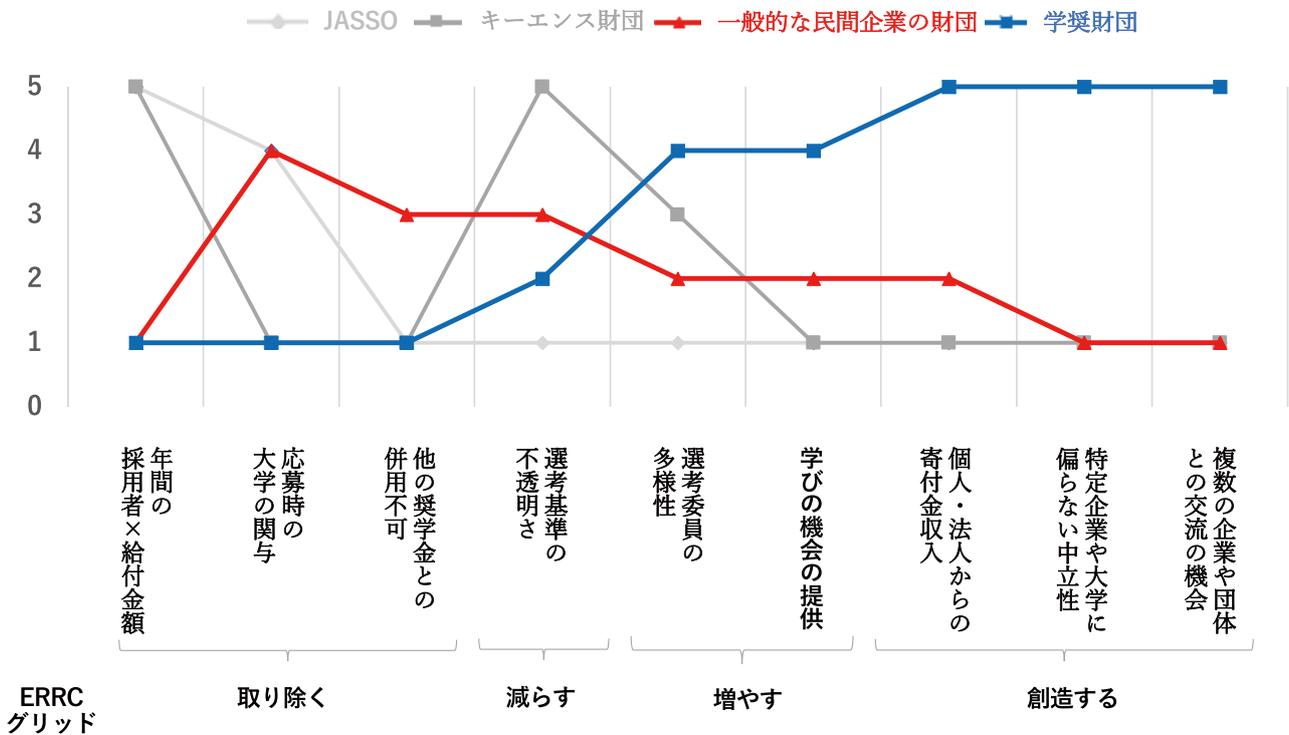
図表5 ポジショニングマップ2



出典: 筆者作成

奨学金財団のブルー・オーシャン戦略と青年期以降のボランティア参加動機の検討
 — 国内の給付型奨学金の中でも一線を画す、学奨財団の事例を用いて —

図表6 学奨財団の戦略キャンパスと価値曲線を用いた分析



出典：筆者作成

図表7 VFI尺度による各項目の回答分布

項目 (n=11, %は回答分布)	はい	どちらともいえない	いいえ	差 (はい-いいえ)
Protective	16%	42%	42%	-25%
Values	47%	44%	9%	38%
Career	33%	53%	15%	18%
Social	42%	51%	7%	35%
Understanding	45%	38%	16%	29%
Enhancement	42%	36%	22%	20%

出典：筆者作成

図表8 ボランティア活動から得た利益尺度の回答分布

項目 (n=11, %は回答分布)	まったくあてはまらない							非常にあてはまる			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ボランティア活動によって、自分のスキルや価値を投入・表現できた	9%			47%					45%		
ボランティア活動によって、充実感・達成感を得た	0%			54%					45%		
ボランティア活動によって、社会について新しいことを学んだ	0%			45%					54%		
自分のボランティア活動が周囲や他者から高く評価された	0%			63%					36%		
ボランティア活動によって、将来役に立つ可能性のあるスキルを習得・向上させられた	18%			54%					27%		

出典：筆者作成

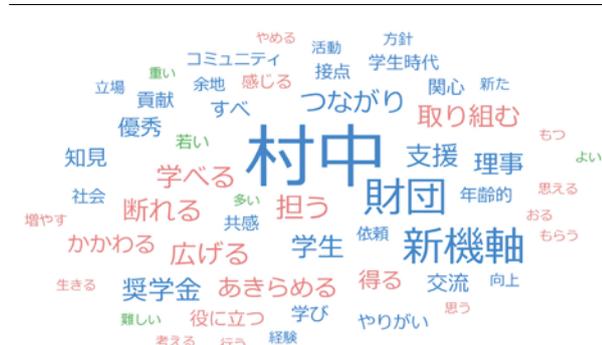
奨学金財団のブルー・オーシャン戦略と青年期以降のボランティア参加動機の検討
 — 国内の給付型奨学金の中でも一線を画す、学奨財団の事例を用いて —

図表9 ボランティア活動満足度尺度の回答分布

満足度尺度	まったくあてはまらない 非常にあてはまる										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
全体として、ボランティア経験は私にとって有意義である	0%			36%				63%			
ボランティアの役割によって与えられる責任に対して、個人的に非常に満足している	9%			36%				54%			
ボランティア活動は、私にとって何も得るものはないと思う	55%			45%				0%			

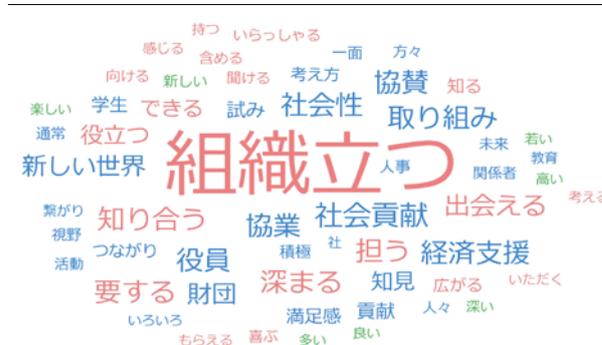
出典：筆者作成

図表10 学奨財団へ参加した理由



出典：筆者作成

図表11 学奨財団へ参加して良かった点



出典：筆者作成

VI. 考察

給付型奨学金財団のマーケットは、供給側が有利なマーケットである。主たる差別化要因は、採用者数×給付金額の多さ、つまり、団体の資本力に依存する。資本力の限られた一般の民間企業の財団は、応募要件で指定大学や専門性を絞ることで差別化を図っている。しかしながら、図表3の調査結果より、学生達が重視するのは、応募条件や資格の多様さであり、差別化を図ることで提供価値が棄損していく。今回、研究対象とした学奨財団は、個人の資本により設立された新規の財団であり、資本力はなく、差別化が難しいはずである。しかしながら、図表4,5の便益軸での分析より、学生が重要視する潜在的な需要を上手く満たす設計を行うことで、他の団体と明確な差別化を実現している。特に、重要視する項目上位の「応募条件や資格が多様である」という点は、他の財団にはみられない、「大学の偏差値」で応募者を選定している。これは、学部や学科に縛られること

なく、かつ、過去に学びに対して努力してきた学生を対象にできる新しい切り口のマーケティングである。さらに、「選考の透明性が高い」という点も、他の財団にはない、選考の配点に関する詳細な内訳をウェブサイト公開し、情報の非対称性を無くしている。無数にある奨学金財団の中から応募する学生にとって、時間や労力のコストは大きい。明確な選考基準の開示は、合否を予測できるため大きな便益となる。学生の便益視点で、コストをかけずに仕組みで差別化を図っている点は、新機軸のマーケティングを用いた財団であると言える。さらに、それを裏付けるのが、図表6の学奨財団の戦略キャンバスと価値曲線を用いた分析である。一般的な民間企業の財団との差別化は明白だ。特に、「創造する」の部分がユニークで、特定の企業や大学に偏らない中立な設計（人材組織含む）ゆえに、個人・法人からの寄付金収入が得られたり、複数の企業や団体と学生の交流の機会を設けたりできる点である。学生にとって、大学へ通学する目的の1つは、就職するためである。複数の企業や

団体、応援してくれる個人や法人とのコミュニティ形成の機会は、学生にとって大きなメリットになる。人材組織でも、男性女性、理系文系、年齢職種などが多様なメンバーで構成されている奨学財団ゆえに、奨学生がそのコミュニティに関われることには価値がある。つまり、応募・選考・採用後のすべてのカスタマージャーニーにおいて、学生の潜在的な便益を満たす設計を行うことで、他の奨学金財団とは一線を課す、圧倒的な差別化を実現していることが明らかになった。今後、奨学財団がマーケティング戦略により、奨学金領域のブルー・オーシャンを創造していく可能性があると考えられる。

次に、多様な人材が協力している人材組織に着目し、青年期以降のボランティアの参加動機について考察を行った。奨学財団は、主に19名のボランティアで構成され、役員や選考委員などが運営を行っている。役員は高い専門性を活用したプロボノを行い、選考委員は、様々な企業に所属する男女で、文系理系もバランスよく、多様に配置されている。前述のブルー・オーシャン戦略でも述べたように、この多様な人材が他の財団との差別化要因になっている。青年期以降のボランティア参加動機については、論文もまだ少なく、これだけ多様性を確保したボランティア組織は珍しいため、ボランティア参加動機についてVFI尺度を用いた分析などを行った。40代以上の11名の回答結果より考察する。まず、図表7のVFI尺度の結果である。「はい」から「いいえ」を引いた、回答分布の差が大きいものに着目した。明らかにValuesとSocialの2つに強い動機が見られた。つまり、利他的動機や他者との関わりの機会が動機の上位として示された。その次に、Understandingである。つまり、社会勉強や人生経験が動機として示された。これに関しては新規立ち上げの財団のため、組織立ち上げの経験を積みみたいという動機が働いた可能性が高いと考えられる。

次に図表8のボランティア活動から得た利益尺度の結果より、「社会について新しいことを学んだ点」に顕著な傾向がみられた。これは、定性的なアンケートに対してテキストマイニングを実施した結果である、図表11の「財団に参加して良かった点」で、組織、立つ、ネットワーキング、知り合う、出会える、新しい世界などの言葉が強く出ていることに裏付け

られ、VFI分析のUnderstandingを主とした動機が満たされた点が強く関与したとも考える。また、Socialを強い動機として参加していることから、ネットワーキング、知り合う、出会えるという言葉が良かった点として強くでており、Valuesの動機から、社会貢献や経済支援の言葉が、良かった点に強くでている点も理解できる。つまり、複数の望んだ参加動機に対して、満たされている状態だと言える。これらは、多様な人材を配置し、スタッフや学生との関わりの機会を意図的に設計に組み込んでいる奨学財団ならではの点と考える。そして、図表9の満足度尺度の結果に関しては、すべて顕著に、「有意義であり」、「責任に対して満足しており」、「ボランティア活動で何か得るものがあった」、つまり満足度が高い状態を示した。この理由は2点挙げられる。1点目が権限移譲である。例えば、選考委員は選考に関して最低限の採点ルール以外は、個人の考えが最大限に尊重されるように役割を与えられている。同じ学生に対して複数人で採点を行うことで、多様性と公平性を担保しつつ、ボランティアへ最大限権限移譲している仕組みが、非常に上手く機能しているからだと考える。また、プロボノ活動という視点では、新組織立ち上げに関わる機会は希少であるため、満足度が高くなったと考える。新しいことへの挑戦と権限移譲を上手く仕組化しながら、継続することで、ボランティア組織における満足度が向上する可能性が示された。最後に、定性的なアンケート調査をテキストマイニングした結果について検討する。図表10は、「財団に参加した理由」のアンケート分析結果である。村中という文字が大きいのは、財団立ち上げを行った発起人に起因し、村中さんに声をかけてもらったから、という属人的な理由が最も影響が大きかった。次に、支援や学生との交流の機会、接点、コミュニティ、役に立つ、やりがい、学べるなどの言葉が多くみられたが、これはVFI分析の結果である、Values、Social、そして、Understandingが上位にきている点と一致しており、3つの要素が青年期のボランティア参加動機として、重要であることが裏付けられた。以上より、非営利の社会問題解決型の組織におけるマーケティング戦略と人材組織の在り方について新たな知見を示すことができた。

VII. おわりに

非営利の社会問題解決型の組織において、コストをかけずに設計の工夫によって、圧倒的な差別化が可能となる事例を学奨財団のブルー・オーシャン戦略の分析により明らかにした。また、多様な人材を配置する学奨財団における青年期以降のボランティア参加の動機は、ValuesとSocial, 次いでUnderstandingが重要であることを明らかにした。

最後に、本稿の限界として、学奨財団が昨年設立されたばかりの財団のため、戦略の成否が不確かであり、今後、認知度やブランディング調査などを検討する必要がある。また、青年期以降のボランティア参加動機については、n数が少なすぎるため、あくまで1つのケーススタディでしかない。しかし、奨学金財団というマーケットにおいて、マーケティングの観点から新しい切り口での取り組みと、ボランティアへの参加動機、および、人材組織設計のポイントについて新たな知見を加えた点は本稿の貢献といえる。

注

- 1) ガクシー <https://gaxi.jp/>
- 2) 独立行政法人 日本学生支援機構 <https://www.jasso.go.jp/>
- 3) キーエンス財団 <https://www.keyence-foundation.or.jp/>
- 4) 学奨財団 <https://gakusho.or.jp/>
- 5) ユーザーローカル テキストマイニングツール <https://textmining.userlocal.jp/>

引用文献

- Kim, W. C. and R. Mauborgne (2005), Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business Review Press. Boston: MA. (キム=モボルニュ 『ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社, 2005年)。
- Kim, W. C. and R. Mauborgne (2018), 『ブルー・オーシャン・シフト: BEYOND COMPETING.』ダイヤモンド社。
- 川上智子・池上重輔 (2017) 『ダイナミック・ブルー・オーシャン戦略 —マーケティングと経営戦略論の邂逅』 JAPAN MARKETING JOURNAL Vol.37 No.2。

Philip Kotler 著・恩蔵直人監訳 (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』ピアソン・エデュケーション, p.45。

Chen, C. F. (2008). Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: Evidence from Taiwan. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 42(4), p. 709-717。

西川正之 (2000) 『援助とサポートの社会心理学, 21世紀の社会心理学4 第4章 ボランティア活動の動機と成果』82-93, 北大路書房。

坂野純子・矢嶋裕樹・中嶋和夫 (2002), 大学生における Volunteer Function Inventory の交差妥当性の検討, 岡山県立大学保健福祉学部紀要 第9巻1号, 24-31頁。

坂野純子・矢嶋裕樹・中嶋和夫 (2004), 地域住民におけるボランティア活動への参加動機と満足感の関連性, J.T.H.S, Vol.7 No.1。

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J. and Miene, P. (1998) "Understanding and Assessing the Motivation of Volunteers: A Functional Approach", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.74(6), p.1516-1530。

就職みらい研究所 (2022) 『大学生活や奨学金制度等に関する調査』, p.10。