



Title	NPOのマネジメントとは
Author(s)	小関, 隆志
Citation	経営論集, 50(2): 169-183
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/636">http://hdl.handle.net/10291/636</a>
Rights	
Issue Date	2003-01-31
Text version	publisher
Type	Departmental Bulletin Paper
DOI	

<https://m-repo.lib.meiji.ac.jp/>

# NPOのマネジメントとは

明治大学経営学部専任講師 小関 隆志

講義の目的：NPOのマネジメントは、営利企業のマネジメントと共通する点もあれば、異なる点もあります。NPOのマネジメントの独自性を明らかにすることが目的です。

前回の講義（田中尚輝氏）では、NPOにはマネジメントが必要不可欠であること、ボランティア活動とNPOの違い、について学びました。今回の講義の前半では、NPOにマネジメントが必要であることを踏まえ、NPOマネジメントに見られる特徴を、営利企業と比較しながら明らかにしていきます。

後半では、NPOのマーケティングの独自性を考えます。特にNPOに特徴的に見られるソーシャル・マーケティングについても言及します。

## 1. NPOマネジメントの独自性

### (1) NPOと営利企業の違いは相対的

NPOと企業は、営利を追求するか否か、営利を分配するか否かという違いはありますが、これは絶対的な違いではなく、あくまでも相対的な違いに過ぎません。

NPOは使命を重視する傾向がありますが（ミッション志向、運動性）、営利企業は営利を重視する傾向があると言われます（プロフィット志向、事業性）。しかしNPOも活動を維持するために収益事業を行いますし、他方で社会的責任を重視し社会貢献を積極的に行う営利企業もあります。

NPOの場合、構成員（会員、職員、ボランティア、理事・監事）の受け取る報酬は営利企業に比べて安い、あるいはゼロ、マイナスであることが多いわけです。これに対し、事業で利益を得られる営利企業にはボランティアがいません。金銭面の報酬が低い分、構成員は精神的満足を得てバランスを保っています。

### (2) NPOと営利企業の境界線

NPOと営利企業の間にある組織を山岡義典氏は「こだわり事業」と呼んでいます。こうした組織は「事業性」と「運動性」の双方を同時に追求しようとしています。具体的にはコミュ

ニティ・ビジネス、協同組合、社会的企業などが当てはまります。

コミュニティ・ビジネスとは、地域住民がよい意味で企業の経営感覚をもち、生活者意識と市民意識のもとに活動する「住民主体の地域事業」のこととされています（細内信孝他監修『少子高齢化を支える市民企業』19ページ、細内信孝『コミュニティ・ビジネス』13ページ）。あるいは、地域コミュニティの問題解決と生活の質の向上をめざす活動を、ビジネスを通して実現することとも言えましょう。細内信孝氏によれば、ボランティア活動と、営利企業の中間的な領域であり、NPOを含めたより幅広いもので、形態は株式会社、有限会社、NPOなどさまざまあります。

「社会起業家」や「市民起業家」という表現も見られるようになりました。町田洋次氏などは、多くの事例を挙げて説明しています（町田洋次『社会起業家』、ヘントン他『市民起業家』、細内信孝他監修『少子高齢化を支える市民企業』）。

かつては「市民事業」という表現もありました（片岡勝、林和孝「市民事業論」『現代の理論』1989年9月号）。

他方、協同組合には農協（農業協同組合）、生協（生活協同組合）、漁協（漁業協同組合）、森林組合、企業組合、協同組織金融、労働者協同組合、共済協同組合などがあります。イタリアやスペインなどヨーロッパ諸国には「社会的協同組合」があり、社会的弱者への職業訓練や、受刑者の社会復帰支援、介護サービスなどを行っています。

協同組合は、形式上組合員間の相互利益を目的としているので、非営利ではなく中間法人であるとも指摘されますが、単に相互利益だけではなく、広く社会一般の利益を図っています（例えば食品の安全性、社会的弱者の雇用促進、森林の保護と林業の育成、中小企業への融資など）。

社会的企業については、①NPOに近いものと捉える説と、②社会的責任を果たす営利企業と捉える説、があります。

①「ある特定のコミュニティにおいて、関係するさまざまなステイクホルダーの参加のもとに、社会的目的を達成するための事業を行う組織」。介護保険サービスを行うNPOやワーカーズコレクティブを主に念頭にあります。（生協総合研究所・山口浩平氏）

<http://www.ps.ritsume.ac.jp/archive/theses/master/1999/pdf/yamaguchi.pdf>

同様の発想では、フィリピンなど途上国の農村開発NGOが行う農作物開発取引事業を「社会的企業」と呼ぶ例があります。（草の根援助運動「フィリピン農村再建運動PRRM年次報告

99年版」<http://www.angel.ne.jp/~p2aid/prrm1999report.htm> を参照)

②「企業の社会性は利潤を還元することが要求される時代から、自らが社会性を持つことが付加価値とされる時代に入りつつあるのではないだろうか。21世紀を生き残る企業は『社会的企業』を自ら具現化できる企業であるのかもしれない」。廃食油をディーゼルエンジン燃料にリサイクルする企業、不登校児にホームスクールという手段で教育の機会を提供する企業、障害者に自立の機会を与える企業などの「社会企業家」を主に念頭においています。(三井物産戦略研究所・新谷大輔氏) [http://mitsui.mgssi.com/world/0111/toku\\_05.html](http://mitsui.mgssi.com/world/0111/toku_05.html)

### (3) 営利企業との比較

	共通点	相違点	
		営利組織	非営利組織
①目的	メンバー間で目的の共有	営利性 利潤志向	運動性 使命志向
②意思決定	国家、市場、利害関係者からの影響	株主総会、取締役会	総会、理事会 責任者と経営者の分業体制
③マーケティング	サービスの受け手に立って考える、市場を知る（単なる販促ではない）	サービス供給対象	資金源とサービス供給対象の双方を対象。 さまざまなステイクホルダーに対するマーケティング ソーシャル・マーケティング
④サービス	顧客の存在	対価を得て提供	無料ないし安価の提供
⑤メンバーの構成	経営者の存在	有給のスタッフ・役員	有給スタッフのほかにボランティアの存在 理事もボランティア（が多い）
⑥メンバーへの動機付け	有給スタッフは報酬が前提	より高い報酬を目的（労働の満足感も必要）	使命感、満足感～安い（あるいは無）報酬でも満足（満足感なければ去る）。
⑦資金調達	事業収入	事業収入（銀行からの借り入れも）	補助金・助成金・寄付・会費も
⑧業績評価	次期に向けた評価の実行、PDSサイクル生産性向上（人、金、時間の有効な活用）	評価基準＝利潤 ※営利企業も利潤だけでなく社会責任	評価基準＝使命 ※抽象的な使命を、実行可能な計画、戦略にブレイクダウンし、計画の達成度を測る。
⑨アカウントビリティ	情報公開による信頼の獲得	公金を用いない ただし環境など倫理問題	公金使用で求められる。不透明な運営は不信感を生む。 経営者支配～株主など外部からチェックが入りにくい構造

### ①目的

NPOは使命感重視（ミッション志向が強い）に対して、営利組織は営利追求重視（プロフィット志向が強い）。NPOの起業家には強い社会的使命感が求められています。現実の社会的諸問題に対して座視できない感受性が出発点です。

ただしメンバー間で目的を共有すること自体は、NPOと営利組織の両者に共通しています。NPOでも規模が拡大して、スタッフやボランティアのような関係者が増えてきて、組織として何をするのかについて共通の理解を持つ必要が出てきた段階、あるいは外部から資金援助を得る必要が出てきた段階では、目的を具体化して事業計画を立てることが不可欠となります。（今田忠『NPO企業・経営・ネットワーキング』53～54ページ）

使命重視と営利重視は相対的な違いに過ぎませんから、現実にはNPOが収益事業を行う場合や、営利企業が社会性を重視した事業を展開する場合、コミュニティ・ビジネスや協同組合の「こだわり事業」（山岡義典）が社会性と営利性の双方を同時に追求する場合など、さまざまなバリエーションが考えられます。

### ②意思決定

NPOと営利組織とでは経営責任者の体制が異なります。営利組織の場合は出資した株主の総会が最高決定権を持ち、経営者を選出します。これに対しNPOでは、理事会が最高決定権をもち、経営者（マネージャ）を選出します。

NPOの場合、決定権を持つ理事会と、日常の実務を担う事務局が分かれています。企業も、最高意思決定機関の株主総会と、日常の業務を行う取締役会が分かれています。理事会や株主総会は、決定権や任命権があるとはいえ日常の運営に関わっているわけではありませんので、実務上のイニシアチブはCEOが握っています。どちらの場合も組織の構造はおおかた共通していると言えましょう。

ただし、理事会（株主総会）と事務局（取締役会）が実際に機能分担している組織（企業）はある程度規模の大きな、フォーマルな体制のものであって、零細規模の組織（企業）においては、形式的にはどうあれ、実際にはそれほど機能分化していないことが多いのも事実です。機能分化するのは、カリスマ的な創立者の時代を過ぎて集団指導体制に入ってからだと言われています（田尾雅夫『ボランティア組織の経営管理』）。

NPOの定義には、組織の民主的な意思決定が含まれていません。原則的にスタッフやボランティアの意思とは無関係に、トップダウンで方針が決められるわけです。しかし、ヨーロッパ的な社会的経済の発想では、ボトムアップ型の民主的な意思決定が重要な要素となっています。協同組合や労働者自主管理企業では、全てのメンバーが一人一票ずつ投票権を持っています。

他方、組織の中での意思決定が全てではありません。外部からの影響や圧力から自由ではないからです。外部とは、国家（法律や政策など）、市場（価格の変動や競争相手）、利害関係者（顧客や地域住民からのクレーム）などを念頭においています。NPOも、こうした外部からの影響・圧力を背景に使命を作ったり、変更したりします。小島廣光はアンケート調査の数量分析で、外部からの影響と組織運営との関連性を調べました（小島廣光『非営利組織の経営』）。

NPOのステイクホルダー（利害関係者）は理事会、職員、コミュニティ、寄付者、受益者など多数存在し、それぞれがNPOに期待するため、NPO経営者はこれらの期待を適切に調整する必要があります。特に寄付者はNPOの経営に条件をつけ、経営の自由裁量権を制約するようなことも起こります。

資金や人員を外部に依存している「オープン・システムズ」のため、外部からの評価が組織の存続に影響してきます。そこでさまざまなステイクホルダー（利害関係者）に気配りしなければなりません。

このため、必然的に外部の状況（特に顧客のニーズ）に敏感にならざるを得ません。すなわちNPOにもマーケティングが不可欠となります（河口弘雄『NPOの実践経営学』6ページ）。

### ③マーケティング

営利目的で顧客に売りつけることではなく、顧客のニーズ（人間生活に不可欠な生理的欲求）やウォンツ（ニーズが満たされた後のより高級なものに対する欲求）に応えることが基本なので、NPOにもマーケティングが必要とされています。またNPOには、財やサービスのマーケティングに加えて、ソーシャル・マーケティング（社会全体の利益や福祉の向上を視野に入れたマーケティング）も求められます（今田忠『前掲書』56ページ）。

対価で商品やサービスを提供するのではなく、他から資金を得て、無料ないし安価で提供することから、営利企業とは別のマーケティングの方法がNPOには必要とされます。すなわち、サービスの提供対象（受益者）と、企業や財団、国、地方自治体、一般寄付者などの資金源の双方をマーケティングの対象にしなければなりません。

NPOの場合、市場を通じて受益者からチェックされることがないので、「売れるか売れないか」を基準に判断することができません。

他方、ボランティアの存在もあります。営利企業よりも多いステイクホルダーに対するマーケティングが求められます。

### ④サービス提供

NPOに「顧客」という概念を導入したのはP.F.ドラッカーでした。ドラッカーは次のよう

に述べています。

「原則の第二は、顧客を知れということである。そう、「顧客」である。ノーといえる人が顧客であると定義するならば、事実上、誰でも二人以上の顧客をもっている。洗剤メーカーの場合には、スーパーマーケットは、ある特定のメーカーの洗剤を棚に置く義務も、また特にそれを主婦の目に付くところに置く義務もない。また、主婦たちがそのメーカーの洗剤を買おうと思わない限り、売上げにはならない。そういう意味で、洗剤メーカーには二種類の顧客がいる。ボーイスカウトやガールスカウトには、もっと多様な顧客がいる。子どもの親がいる。子どもがいる。そして、ボランティアがいる。彼らなしでは、スカウト組織を運営していくことはできない。さらに、学校の教師にもスカウト活動を「売り」込む必要がある。さもないと、いとも簡単に邪魔されるか、ひどい場合には子どもたちの参加を禁止されてしまう。」(ドラッカー『非営利組織の経営』第2部第1章, 70ページ)

営利企業の場合、顧客に対して商品やサービスを、対価を得て提供します。他方NPOでは、無料ないし安価で提供することが多く、その分のコストは他の資金提供者や無償のボランティアから得ます。その場合、マーケティングの方法や対象も変わってきます。

#### ⑤メンバーの構成

NPOにおける「人」は社員、リーダー、スタッフ、ボランティア、サポーター(財政的・物的な支援者)など、営利企業よりも多岐にわたります(今田忠『前掲書』57～61ページ)。

経営者は、営利企業の場合有給だが、NPOの場合(理事)は無給である場合が多いです。

#### ⑥メンバーへの動機付け

ボランティアが自発的に活動できるように、スタッフの側が仕事を任せるとともに、ボランティアの仕事ぶりに目配りする(=ボランティア・マネジメント)必要もあります。

NPOで働くスタッフやボランティアは、職業に対する自己実現欲求が強く、統制されることを嫌うため、地位や給与という伝統的経営管理手法が通じにくいとされています。仕事の内容で満足を与えられるかどうか重要なかぎになるわけです。

ボランティアと有給スタッフの関係を調整し、不必要な摩擦をできるだけ回避する必要も生じます。

他方、財政的・物的な支援者である会員(サポーター)には会員サービスを提供し、組織の活動に共感して支援する人を広げることも重要です。

### ⑦資金調達

営利企業では事業収入が主要な資金源で（銀行からの借入れもある）、原則的に公的機関からの補助はありません（銀行に対する公的資金注入といった例外もありますが）。これに対し、NPOは事業収入だけでなく、国や地方自治体からの補助金を得るほか、財団などから助成金を得ています。また、企業や個人から寄付金を得たり、会員から会費を得たりします。ただしこうした資金源は、組織によってそれぞれ大きく異なっています。小規模で不動産をほとんど持たない組織は、法人格を持っていても、銀行からの借入れが難しいと言われてい

ます。ただし、近年はNPOが行政からの補助金を削減され、また寄付金も伸びないことから、ますます事業収入に依存を深めるようになっており、この点ではNPOは営利企業に近づいていると言えます。

### ⑧業績評価

かつて営利企業に在籍し、その後シャプラニール（市民による海外協力の会）で事務局長を務めた川口善行氏は、営利企業とNPOの評価基準の違いを簡潔に表現しています。

「営利企業といえども、今や利潤の追求のみでは通用しません。企業の社会的責任も重視されるようになってきています。その点では、企業経営も公益性を追求するNGOに近づいてきているとも言えるのかもしれませんが。とはいえ、営利企業にとっては、利潤が厳しく求められます。NGOとは当然経営の有効性に関する物差しが違います。NGOの経営は、それぞれのNGOが掲げる活動目的に対していかに有効に資金、人材、時間が使われているかが問われます。」（川口善行「途上国での国際協力活動に必要なこと」【NPO基礎講座3】215ページ、傍線引用者）

川口氏と同様に、かつて営利企業で仕事をし、その後NPOである世界自然保護基金（WWF）に移った河口弘雄氏も、非営利組織の業績評価のもつ特徴を次のように述べています。

「長く営利企業で仕事をし、非営利組織に入って仕事を始めると、当初はビジネスで経験して得た知識と能力を百パーセント活用し、その組織の業績を飛躍的に改善できるだろうと考える。しかし、非営利組織に入ればしばらくすると、営利企業での常識が非営利組織では通じにくいという経験をする。そこで翻って考えてみると、営利企業と非営利組織は経営体として異質であることが認識できる。（中略）

NPOの経営には幾つの特徴があり、それらがNPOの経営を難しいものになっている。まずNPOが社会に生み出していくサービス、たとえば自然保護、難民援助、人権擁護といったも



の成果は統一的指標で測定ができない、という問題がある。つまり、非営利組織の業績は利益の大きさでは測定できない。同時に、NPOの負っている課題は非常に大きいため、成果が課題解決のためどのくらいの重要性があるのか、把握するのが困難であるという問題もある。  
(中略)

これらのことは、経営体としてのNPOおよびその職員一人一人の客観的業績評価が容易でないことを物語っている。」(河口弘雄『NPOの実践経営学』2～4ページ、傍線引用者)

一般的に組織が拡大するとマネジメントが必要となります。この点は、NPOと営利企業に共通しています。また、方法論としての「デミングの輪」(PDSサイクル、あるいはPDCAサイクル)も共通しています(松本修一『共感のマネジメント』)。

NPOの場合、評価することによって使命がどの程度達成できたか、効率的に活動できたかが明らかになり、次期の活動計画に反映させることができます。NPOと企業とで、評価基準こそ異なりますが、評価することの基本的な意味は営利企業と共通です。

どのように評価するかというと、抽象的な使命を、実行可能な計画、戦略にブレイクダウンし、計画の達成度を測ることになります。

評価には3種類(Economy, Effectiveness, Efficiency)があり、このうち経済性評価(Economy)は、収支計算書に基づき予算と決算を対比して資金の流れと損益を明らかにするものです。効率性(Effectiveness)は、プロジェクトやプログラムがうまくいっているかどうか(=形成評価)、また今後も継続するかどうか(=総括評価)を評価します。これは費用・便益分析(Cost-Benefit Analysis)の手法と言われます。効果性評価(Efficiency)は、事業を実施したことでどのような効果が出たか(たとえば給食サービスによって高齢者の健康状態がどの程度改善されたか)を評価するものです。

#### ⑨ アカウンタビリティ (説明責任)

NPOも営利企業も社会的存在であり、国民生活に多大な影響を及ぼすことから、必要な情報公開を行って説明責任を果たし、信頼を獲得することが必要です。

NPOは営利企業以上にステイクホルダー(利害関係者)が多いので、積極的に情報を公開し、市民の批判を仰ぐ姿勢が求められます。特に税金や寄付金といった公金を使う場合、納税者や寄付者に対する説明責任が必要とされます。十分に説明責任を果たさないと、不信任を生む恐れがあるからです。逆に、今後も税金や寄付金を得るためには、効果的に資金を活用したことをアピールし、信頼を勝ち得るといふ戦略が有効であると指摘されています。またコミュ

ニティとの関係も、組織運営を透明化（ガラス張り）にすることによって信頼を得ることができます。

営利企業であれば、売上や利益で経営状態が判断され、株価に反映されるという外部チェック機構が働きますが、NPOの場合にはそうしたチェックが働かず、「善意でいいことをしている組織」と見られるので（＝性善説）、経営者支配を許してしまう素地があります。

## 2. NPOマーケティングの独自性

### (1) 通説

・ラブロックとウェインバーグは、非営利組織のマーケティングの特徴を9つ挙げています。ここでは、主要な5つの特徴を、営利企業との比較でとりあげます。以下の5つのうち、1～4はコトラーも同様に挙げています。

	非営利組織	営利企業
1) 製品の本質	サービスと社会的行動	製造業の有形消費財
2) 非財務的目標の優位性（＝成功・失敗の基準）	非金銭的基準（実際は未開発）	金銭的基準
3) 資源獲得の必要性	寄付金・助成金など資源獲得のためのマーケティングが別途必要	なし（事業収入のみ）
4) 多様な顧客関係者	資源獲得と資源配分の両方の顧客がいる。そのほかにも多様な顧客が存在	販売先が顧客
5) 組織使命と顧客満足の間の緊張	顧客の目先のニーズに合わせず長期的展望を持つ	消費者至上主義

以下、各項目について簡単に解説します。

#### 1) 製品の本質

従来のマーケティング技法のほとんどは、製造業の有形消費財を対象としたものですが、ほとんどの非営利組織は主としてサービスと社会行動にかかわっています。サービスや社会行動はマーケティング戦略において、有形材と異なるアプローチを必要としています。

#### 2) 非財務的目標の優位性

多くの非営利組織は、財務的余剰も求めず、事業収入で全経費をまかなうことも期待していないので、非財務的目標に組織使命の優位性を置いています。このため、成功・失敗は金銭的に測り難いという一面も持っています。財務面の成功は、目的のための手段に過ぎないからです。したがって、寄付者や補助金・助成金支出者が、出した金に見合った成果をあげたかを判断するために、非金銭的測定基準の開発が必要と指摘されています。

### 3) 資源獲得の必要性

営利企業と対照的に、多くの非営利組織は、販売収入で諸経費をカバーできませんので、寄付金や助成金の新規獲得に努力し、さらに既存資金源からの収入の維持に努めねばなりません。

### 4) 多様な顧客関係者

非営利組織は、資源獲得と資源配分の両方の顧客に対処することになります。この他、第三者支払人（健康保険会社や、子どもの学費を払う両親）、政治家、所轄官庁、元顧客（OBなど）、マスメディアなど多様な顧客に対処しなければなりません。

### 5) 組織使命と顧客満足の間緊張

非営利組織では、消費者至上主義と組織使命の達成とは相容れない場合があると見なしますので、目先のニーズに合わせるのではなく、長期的展望に立脚することになります。

（注：特にこれはソーシャル・マーケティングに当てはまる特徴と言えます。つまり、人々にとって魅力的だが反社会的あるいは不健康な行動を中止させること、本来気が進まないがやるべき行動をとらせることが、ソーシャル・マーケティングの目標となることが多いからです。）

（『公共・非営利のマーケティング』1章4節、『非営利組織のマーケティング戦略』1章3節）

上記1～5の基準は、非営利組織と営利企業を区別する指標とされています。これらの指標によれば、通説は非営利組織の本質を次の2点で捉えています。

①サービス業である。

②製品・サービスの対価を、受益者からではなく、寄付者から受け取る。

まず①の「サービス業である」ことは、マーケティングを考える際に、次のような特性をもっています。すなわち、

サービスは無形。物のように、提供者から分離できない。生産と同時に消えてしまうので、物のように、蓄えておくことができない。絶えず変化する。

物の場合には、一度に大量に作って、倉庫に蓄えておいたり、物流で各地に配達することができます。しかし、サービスは人間が直接その場で提供するので、流通の方法を別に考えなければなりません。

次に②の「寄付者から受け取る」ことは、マーケティングを考える際に、次のような特性をもっています。

営利企業ならば、売上高と利益の大きさが事業成功の基準となるが、非営利組織は資金を寄付者から受け取るし、利益を目的としていないので、そうした金額は基準にならない。

また、寄付者やボランティア（個人、企業、行政、財団など）に寄付を求める必要があるの

で、非営利組織は多様な関係者にとり囲まれています。

さらに、寄付者やボランティアは一見無償で資金や労力を提供していますが、マーケティングの「交換」概念によれば、精神的な満足感を金銭の代わりに得ています。つまり、寄付者やボランティアが満足を得られるように配慮しなければなりません。（『公共・非営利のマーケティング』1章4節、2章4,5節、『非営利組織のマーケティング戦略』1章3節）

これらの説は、日本人も含め、多くの研究者に受け入れられています（たとえば、梅沢昌太郎著『新版 非営利・公共事業のマーケティング』第1章「公共・非営利事業におけるマーケティング・コンセプト」。河口弘雄『NPOの実践経営学』第10章「NPOの受益者志向マーケティング」。島田恒『非営利組織のマネジメント』第7章「マーケティングとは何か」。など）。

## (2) 問題提起

多くの非営利組織が、製品でなくサービスを提供しているというのは、おそらく間違いではないでしょう。しかし、製品かサービスかの違いは、営利企業か非営利組織かの違いとはややずれています。営利のサービス業はたくさんありますし、非営利の製造業もあるからです。製品を提供する非営利組織については、通説は当てはまりませんし、サービス業の中で営利と非営利の区別をつけられません。

第二に、通説は非営利組織を、補助金や寄付金など外部資金を収入源とする組織だという前提に立って議論を展開しています。外部資金を収入源とする非営利組織が多いことは確かですが、外部資金ではなく会費や事業収入でまかなっている組織や、ごくわずかな割合しか外部資金を取り入れていない組織も少なくありません。事業中心の組織については、通説は当てはまらないおそれがあります。他方、政府から補助金をもらっている中小企業も存在します。

第三に、「顧客の目先のニーズに合わせず長期的展望を持つ」という特徴が、消費者至上主義と対比して挙げられています。非営利組織の活動の中で、社会変革キャンペーンは大きな意義をもっていますし、さまざまな活動がなされていることは確かです。しかし、それは非営利組織の活動全体を特徴づけるものではなく、あくまでも一部にとどまることにも注意が必要と思われる。また営利企業でも、たとえばアルコールのメーカーが未成年の飲酒禁止を呼びかける新聞広告を出すなど、似たようなキャンペーンを行っている場合も少数ながら見受けられます。

このように考えてきますと、結局のところ非営利組織と営利企業の間を厳密に線引きできる基準は、いまだ確立してはしないと考えられます。非営利組織の実態があまりにも多様で複雑なため、全てを包含する明確な特徴を見出すことが極めて難しいためです。加えて、非営利組

織と営利企業との境目が次第に曖昧になってきています。強いて言えば、厳密な線引きと言うよりも理念型として捉えたほうが良いのかもしれない。

### (3) ソーシャル・マーケティングとは

ソーシャル・マーケティング (social marketing) という概念は多義的で、使う人によってまるで違ってしまいます。そこで最初に、いくつかの意味を整理しておきたいと思います。

①企業活動を社会システムの一部として捉え、その活動が社会システムに及ぼす影響、特に地球環境への社会的責任を重視する考え方です。これはエコ（環境）マーケティングなどとも言われます。

エコマーケティングの対象分野としては、工場などのもの（商品）作り現場での省エネルギー対策、商品を使用する際の「環境にやさしい」商品の開発、寿命が尽きた商品を回収・再利用できるシステムの開発、の三つに大別されます。

コトラーは、組織の目標と責任を果たすための鍵としてソーシャル・マーケティングを捉え、顧客の満足ならびに長期的な消費者および公衆の公正を生み出すことをめざす経営者の志向を「社会志向的マーケティング・コンセプト」(societal marketing concept)と呼んでいます。このコンセプトは長期的な消費者および公衆の構成を考慮の対象として付け加える点で、単純なマーケティング・コンセプトとは異なっています。また、それは組織の視点をマーケティングに対する利害関係者の種類を拡大するとともに、その長期的効果を考慮に入れるように転換すべきことを要請しています。すなわち、マーケティング意思決定において、消費者の欲求、消費者の利益、企業の内部の要件ならびに社会的公正の4つの考慮要因を含めることによって社会的責任を担うという考え方です（徳永豊他編『詳解マーケティング辞典』143ページ）。

②マーケティングの考え方を企業の戦略としてだけでなく、役所や労働組合、学校、病院といった、いわゆる非営利組織などにも応用しようというものです。コトラーが提唱し、NPOマーケティングとも呼ばれています（棚部得博『マーケティングがわかる事典』44ページ）。

ソーシャル・マーケティングという新しい概念が登場した背景についてですが、コトラーとレヴィは1969年、'Broadening the Concept of Marketing', Journal of Marketing, vol.33を著し、マーケティング・コンセプト拡張を唱え、大きな影響を与えました。その後、さまざまな論者が新たな概念であるソーシャル・マーケティングを定義づけようと試みました。例えば、次のような定義が出されています。

・「社会的主義主張へのマーケティング・スキルの応用」（コトラー、ザルツマン）

- ・「すべての社会システム内での市場やマーケティング活動の研究」(レイザー, ケリー)
- ・「マーケティング技術のマーケティング以外の領域への応用」(バーテルズ)
- ・「マーケティングが経済関係のなかでの交換を行うのに対し, ソーシャル・マーケティングは社会関係(たとえば, 家族計画機関-クライアント, 福祉機関-貧困な人々, ソーシャルワーカー-老人, ハンディキャップを持つ人々)の中での交換を扱う。ソーシャル・マーケティングは社会関係内での交換行動のダイナミクスや性格を確定する試みである」(バゴジイ)(徳永豊他編『詳解マーケティング辞典』214~215ページ)

ソーシャル・マーケティング概念は論者の視点の違いによってさまざまに解釈されることが分かります。これらのうち, 以下では, コトラーが1971年に定義した「社会的主義主張へのマーケティング・スキルの応用」の意味でソーシャル・マーケティングを取り上げ, 社会変革キャンペーンの効果的な行い方を考えます。

#### (4) ソーシャル・マーケティングの歩み

コトラーによれば, ソーシャル・マーケティングのより厳密な定義は「標的集団における社会的アイディア,あるいは主義主張の需要可能性を増加させることを求めるプログラムの設計, 実行, 統制」とされています。

ソーシャル・マーケティングは, もともと広告から始まり, 次第に進化してきました。

①広告キャンペーン……商業広告の影響力に注目した非営利組織は, 社会広告キャンペーンを実施しました。しかし, 広告だけでは不十分な結果しかえられませんでした。広告で盛んに呼びかけられても, 行動に移すだけの知識や技術, 資金を持たない人々は, 広告を見ただけではどうにもできないためです。また, マスコミの影響力が以前より弱まったことや, さらに, 具体的な行動に移る場合に手助けしてくれる人を見つけるのが難しいこともありました。

②ソーシャル・コミュニケーション……広告だけでは不十分だったので, 人的販売やイベントなども取り入れ, 人々がアプローチできる拠点(たとえば医師, 床屋など)を用意し, 対面して率直な話し合いができるように工夫しました。

この方法は一定の成果がありました, 他方, ターゲットを絞り込まなかったため, あまり効率的なやり方とは言えませんでした。また, 基本的に相手がやって来るのを待つ受動的な方法だったので, 販売促進の手法が使えず, 人々を望ましい方向に導く方法を持っていないという限界ももっていました。

③ソーシャル・マーケティング……こうした試行錯誤を経て開発されたソーシャル・マーケティングの手法は, 効果的に人々を説得できるという利点ももっています。マーケティングミックスの4要素を含み, 人々の状況, ニーズに合わせて製品・価格・販売促進を修正追加するこ

とが可能となりました。

#### (5) ソーシャル・マーケティングの事例

ソーシャル・マーケティングの事例としては、環境美化、麻薬撲滅、防犯、マナー遵守など様々ありますが、なかでも禁煙の呼びかけは典型的な事例の一つといえましょう。

禁煙キャンペーンは数多くありますが、ここでは「子どもに無煙環境を」推進協議会の活動を取り上げてみたいと思います。

この組織は1988年8月に設立されたNPO法人で、「子どもたちの健全な心身の育成のために必要な、「たばこの煙のない生活環境」への改善を促すことを全国的な世論にすること」を組織の目的に掲げています。

また、基本方針として

- 1) 関係機関が幅広く連携しあった実施母体が必要。
- 2) 社会的共感を呼ぶ、効果のある内容とテーマが必要。
- 3) 子どもたちや大人の方々にも広く参加してもらえるイベント性が欠かせない。
- 4) その子どもたちの思いをメッセージとして社会に届ける工夫と継続性が望まれる。

の4つを掲げています。

興味深いのは、どのような手段を用いて人々に禁煙を呼びかけるのかということですが、この組織では下記のように様々な手法を駆使しています。

- |         |           |
|---------|-----------|
| ・啓発ポスター | ・紙芝居      |
| ・ポスター   | ・童話のコンクール |
| ・標語、マーク | ・童話絵本の発刊  |
| ・絵本     | ・マンガ本の発行  |

今回の講義では扱う余裕がありませんが、ソーシャル・マーケティングでは、禁煙を人々に訴え、効果的に説得するためには、どのようなメッセージを、いつ、どのような手段で、どういう人に対して投げかけるかという問題を科学的に研究しています。

#### 参考文献

- 今田忠編『NPO 起業・経営・ネットワーク』中央法規、2000年9月  
 岩本俊彦、岡本眞一著『マーケティング論』（第2版）学文社、1997年4月  
 梅沢昌太郎著『新版 非営利・公共事業のマーケティング——ふるさと・生協・農協（JA）の活性化戦略』白桃書房、1995年6月  
 河口弘雄『NPOの実践経営学』同友館、2001年3月  
 小島廣光『非営利組織の経営——日本のボランティア』北海道大学図書刊行会、1998年4月  
 「子どもに無煙環境を」推進協議会編『タバコ大キライ！ ボクらはスモーカー禁煙偵団』出版文化社、2000年4月

- コトラー, ロベルト『ソーシャル・マーケティング』ダイヤモンド社, 1995年2月  
島田恒『非営利組織のマネジメント』ダイヤモンド社, 1999年2月  
棚部得博編著『マーケティングがわかる事典』日本実業出版社, 2000年4月  
徳永豊, D.マクラクラン, H.タムラ編『詳解マーケティング辞典』同文館, 1989年10月  
ピーター・F.ドラッカー著, 上田惇生, 田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 1991年(原著1990年)  
フィリップ・コトラー著, 井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略』第一法規, 1991年9月(原著1982年)  
ヘントン他著, 加藤敏春訳・解題『市民起業家——新しい経済コミュニティの構築』日本経済評論社, 1997年7月(原著1997年)  
細内信孝他監修, オフィスサンサーラ編『少子高齢化を支える市民企業』日本短波放送, 1999年8月  
細内信孝『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版部, 1999年10月  
町田洋次『社会起業家——「よい社会」をつくる人たち』(PHP新書) PHP研究所, 2000年12月  
松本修一『共感のマネジメント——市民活動団体のスタッフ, グループリーダーのための入門書』大阪ボランティア協会, 1996年11月  
山岡義典編著『NPO基礎講座3——現場から見たマネジメント』ぎょうせい, 1999年9月  
山岡義典編著『NPO実践講座——いかに組織を立ち上げるか』ぎょうせい, 2000年11月  
米田雅子『NPO法人を作ろう』東洋経済新報社, 1999年9月  
ラブロック, ウェインバーグ著, 渡辺好章, 梅沢昌太郎監訳『公共・非営利のマーケティング』白桃書房, 1991年6月(原著1989年)