

# 非営利マネジメントに対する新視点

―サービス・マーケティングの薦め―

平塚 力<sup>①</sup>

## はじめに

本論は民間非営利組織のマネジメントのあり方を論じたものである。

特定非営利活動促進法の施行以後、市民による非営利組織（以下NPOと略記）は、新たな公益の担い手としての社会からの期待と当事者の意欲によつて全国で増え続けている。そして平成14年4月には、国認証と都道府県から認証されたNPO法人の数は6、800を越えた。

実は筆者もNPOを支援する中間型NPO、特にNPO経営者の育成に特化したNPOの一員として事務局長を務めている<sup>②</sup>。同時に現場での実践に向け研究者として非営利マネジメント理論の構築に取り組んでいる。

そんな日々の実践から現状を客観視すると、個々のNPOはマネジメントで苦闘している。原因は、わが国のNPOにはマネジメント意識が弱かったからである。しかし数も増え、NPO全体の底上げがなされるにつれて、NPOの中にもマネジメントを意識する団体が現れ、専門的なマネジメント理論と、それに基づいたノウハウへのニーズが高まっている。

こうした状況の中で、筆者はある問題意識を感じている。非営利組織という特性を考えると、現在NPOに提供されているマネジメント理論については見直しが必要ではないかという認識である。そこで本論では、非営利マネジメントの現状を整理した上で、解決の糸口を営利組織のマネジメント理論に求め、「サービス・マーケティング」という新視点について非営利マネジメントへの援用を試みている。

全国でのNPOの増加を考えたとき、そのマネジメント理論は大きく前進すべき時期にきている。本論では、学際的な考察によって非営利マネジメントに対して新視点を提供し、「経験則によるマネジメント」から「経験と理論の往復によるマネジメント」への転換を提案したい。

## 1. 民間非営利組織の自己認知

「自己概念」という考え方をご存じだろうか。心理学の範疇になるが、自己概念とは自身の身体的・精神的な特徴や社会的な役割などについて、本人がどのように認識しているかという考え方である。例えば、「私は口下手だが努力家だ」など、自身の特徴について本人が認知している状態のことである。そしてこの自己概念が、人の行動のあり方に大きな影響を与える<sup>(3)</sup>。

組織についても自己認識のあり方がその後の行動に大きな影響を与える。すなわち、組織の特徴を知ること、その後の行動において最良の選択ができる。それゆえ、組織マネジメントにおいても自らの特徴を理解することが成功の鍵である。そこで民間非営利組織の自己認識について考えたい。

## (1) 民間非営利組織の特徴

特徴については、国内外の代表的な指摘に基づき考察してみたい。<sup>(4)(5)</sup>ただし特徴を解明することが目的ではないので、考察対象を限定する。

### ● 民間非営利組織の特徴

- ・ 民間であること
- ・ 公益性を有すること
- ・ 自発的であること
- ・ 正式に組織化され、自己統治能力があること
- ・ 利益を配分しないこと
- ・ 非宗教的、非政治的であること

### 分析Ⅰ 「公益性を有すること」

論点を絞るため、民間非営利組織の中でも対象をNPO法人に限定してみよう。

以下は、NPO法が定めた、NPO法人の活動分野である。

- ① 保健・医療・福祉の増進、② 社会教育の推進、③ まちづくりの推進、
- ④ 文化・芸術・スポーツの振興、⑤ 環境の保全、⑥ 災害救援、⑦ 地域安全、
- ⑧ 人権擁護・平和の推進、⑨ 国際協力、⑩ 男女共同参画社会の形成の促進、

⑪子どもの健全育成、⑫上記活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言、援助

これらの12分野が必要とされる背景は社会環境の変化である。

我々は生まれてから多くの他者とかかわることで社会生活に必要な能力や資源を獲得している。そうした過程を社会学では「社会化」という<sup>⑥</sup>。もし社会環境が変化しているならば、それに対応し我々も変わらなければならない。しかし、個人が上記のような大きな環境の変化に対応するには限界があるし、時には社会の仕組みの方を変えなければならない。そんな時に、非営利組織は社会と個人との中間の存在として社会と個人の双方に変化を働きかける。つまり「人と社会を変革すること」、それが非営利組織の使命なのだ<sup>⑦</sup>。

## 分析ii 「利益を分配しないこと」

事業収益を否定するのではなく、収益は次期の継続へのみ再投入する「非営利」という概念である。ドラスカーが指摘するように、非営利組織は自らの存在原点をミッション（社会的使命）に置き、人と社会を変革するために存在している。この部分を強調すれば、非営利組織は金のためでなく使命の達成のために働いている。

## 分析iii 「正式に組織化され、自己統治能力があること」

組織化を考えるために、はじめに組織とは何かを規定しておく必要がある。

ここで、「組織とは特定の目的を達成するために、意図的に人々の活動を構成した社会単位」とすると、組織化とはそうした社会単位が形成されるプロセス、または完成した状態ということになる。

次に自己統治能力である。一般に組織が目的を達成するという行為は、環境に対する適応行動である。すなわち、標準的とする外部環境に対して組織の内部環境を適応させ、働きかけることで組織の目的を達成する。そしてその際の自己

統治がマネジメント（経営）であり、それは、計画し、組織し、指揮し、調整し、統制することである。<sup>⑧</sup>

以上を整理すると、非営利組織にはマネジメント対象（実態）としての組織と、マネジメントのプロセスを自律的に管理し得る力が必要である。

## （２）非営利組織の自己認知

「日本の非営利組織には善意はあるが経営がない」ということを耳にする。<sup>⑨</sup>原因の大部分は非営利組織の自己認知と関係しているように思われる。

筆者は日常でNPO法人の経営陣と接するが、彼らは非営利組織としての公益性と非営利性に大きな価値観を置き、お金のためでなく地域公共に貢献しているという使命感に満足を見出している。ところが、経営やマネジメントという言葉に対しては、不快感を示す団体が少なくない。なぜなのか。

理由は、次のロジックで説明できよう。

「マネジメントは企業が行う金儲けである。そして我々は金儲けをする組織ではない。よって我々は金儲けの手段のマネジメントとは縁遠い存在である。」

やや極端かもしれないが、実際には医療機関でさえこうした傾向は否定できないという。<sup>⑩</sup>医療機関がそうならば、規模の小さいNPOはなおさらである。筆者はその原因として、間接的には非営利組織に「自身はマネジメントを必要とする組織体なのだ」との自覚が低いこと。直接的には非営利組織のマネジメントに対する誤解をあげる。そこで、次に非営利組織とマネジメントの関係についてみてみたい。

## 2. 非営利組織とマネジメント

### (1) マネジメントに対する誤解

企業はマネジメント・ツールとして、マーケティングという手法を用いる。それは、働きかけようとする顧客ニーズ・市場需要（外部環境）を理解し、それに内部環境を適応させ、市場需要を開拓・創造し、拡大していく一連の流れである。<sup>①</sup>望ましいのは、消費者と関係を持ちながらそのニーズを探り、製品を市場に提供していくMarket-in式（消費者主導）のマーケティングである。<sup>②</sup>しかし、わが国では高度経済成長期にメーカーが利潤・市場シェアの拡大をめざし、セールス・プロモーションを通して消費者欲求をかきたて製品を大量に販売した。そうした手法をProduct-out式（生産者主導）のマーケティングというが、非営利組織がマーケティングに対して「金儲けの道具」という誤解を持つのもProduct-out式の印象が強いからである。

しかしマーケティングとは、目的を達成するために組織が行うマネジメントの一貫である。組織はマネジメントに失敗すれば、目的達成はおろか存在自体が危うくなる。それゆえ、企業のみならず目的を掲げ行動するからには行政や学校や病院などの非営利組織にもマネジメントは不可欠だ。それでは非営利組織にはどのようなマネジメントが必要なのか。

## (2) 非営利組織の新たな定義づけ

90年代後半、インターネットに象徴されるように、飛躍的な技術革新によって情報機器市場は大きく成長した。当時  
は日進月歩で性能が向上していくパソコンに消費欲求をくすぐられ、高額商品を気前よく買っていく顧客の姿があちこちで見られた。しかし消費者に製品が行き渡り、市場が成熟した現在、情報機器メーカーは苦戦している。そんな中、  
メーカーはどう対応しているのか。

近年、情報機器メーカーのコマーシャルに、ソリューション (Solution) という言葉を耳にする。実例としては図表1  
をご覧いただきたい。これはソリューションを商品とする情報企業のホームページの一部である。ここから、近年の企  
業の対応が読み取れないだろうか。

この場合の商品とは、顧客の抱える問題に対し情報ハードウェア、ソフトウェア、サービスを組み合わせた「ソリュー  
ション」という支援サービスである。

そもそもソリューションとは「解決、解答」と訳される。すると商品としてのソリューションとは、顧客が抱えてい  
る問題を解決するための一連のサービスである。近年の企業はモノだけ販売するのではなく、モノとコトを組み合わせ  
たソリューションを販売する。

「経済のサービス化」という概念がある。これは、生産や所得などの面でサービス部門の割合が増大していく現象をい  
う。例えば工業化の進んだ国では、国民総生産の3分の2以上を非農業・非工業で生産するなど、先進国の多くで「経  
済のサービス化」が進んでいる<sup>(15)</sup>。

経済のサービス化が進む背景としては、消費者の変化と彼を取り巻く環境の変化があげられるが、最初に消費者自身  
の変化についてみてみたい。

サービスを「ある目標状態に至るために外部から提供された支援」と置き換えると、目標を達成するには2つの選択がある。自らで行うか、第三者の支援を受けるか。

たとえば、家族全員で夕食をとるには、自宅で調理するかレストランに行くかの選択がある。前者を選択すれば経済的負担を抑えられる。後者を選択すれば経済的負担は増すが、楽しい雰囲気や家事の免除などの利便を享受できる。

わが国では後者を選択できる環境、すなわち物質への欲求が充足されたので、心の充足を求め外部サービスを消費できる条件が整った。企業が「モノ」から「サービス」へシフトするのも、成熟社会における消費者変化への対応である。次に消費者を取り巻く環境の変化をみてみよう。

上記の例では、実は家族は自宅で夕食をとりたいと考えるが、奥さんが働いているために週に数度は外食する。一昔前ならば、夕食は奥さんが準備したが、女性の社会参加という環境の変化が家族のライフスタイルに影響を与えた。結果、家族はレストランでの夕食というサービスを選択する。このようにサービスとは、変化していく外部環境と当事者との間のギャップを埋める商品である。社会の多くの分野で現状とのギャップが露呈しており、変化の分だけ解決サービスが必要とされている。

先に「非営利組織の使命は人と社会を変革すること」と紹介したドラッカーは、「非営利機関は、人間に変革をもたらすためにサービスを使う」と述べている。<sup>(16)</sup> そうである。非営利組織とは顧客の問題解決を支援するためのサービス機関なのである。そして成否は顧客を意識したマネジメントで決まる。それゆえ、非営利組織には自らを「顧客に対しソリューション（問題解決策）を提供するサービス組織」として自己認識が必要なのだ。

整理すると、非営利組織はサービス組織ゆえにマネジメントが必要であり、その際に必要なのは、サービス組織のマネジメントである。そこで次に、サービスとは何かをもう少し具体的にみてみたい。



## ロジスティクスソリューション

物流システムに必要なすべてを、ハード、ソフトを問わず、フルサポート  
FCCの答えは、トータル・ソリューションです。



- ⇒ FCC の取組み
- ⇒ サービス内容
- ⇒ 導入事例
- ⇒ ご質問・お問合せ

## FCCの取組み

FCCのトータル・ソリューションだからこそ、お客様の課題を解決できるのです。物流業務においては、入荷検品、大仕分け、小仕分け、あるいは入庫、格納、ピッキング、出荷検品など、TC（通過型）・DC（倉庫型）の業務が複雑に絡み合います。さらには、ライフスタイルの変化により、多品種少量生産が当たり前になり、貨物の小口化も進み、その複雑さは増すばかりです。そして、その一方で、

- 1) 物と情報が不一致で在庫の把握ができない
- 2) 誤出荷が多い
- 3) 人時生産性が低い

などの課題が浮かび上がっています。

FCCの強みは、マテハン系、情報系を問わず、ハードにもソフトにも対応できることです。お客様に最も適した物流システムとは何かを常に考え、必要となるサービス、ソフトウェア、ハードウェアを組み合わせ、最良のソリューションを提案し、以下を実現します。

### ◎コストのかかりにくい物流システム

- ・ 作業や配置の改善、標準化を推進し、省力化や省人化をはかります。
- ・ 物流センターの統廃合による合理化を推進します。
- ・ 作業ごとにコストを把握しムダを省くことで、大幅なコスト削減へ。

### ◎タイムリーな配送システム

- ・ 荷と情報を一元化し、荷主や顧客へのタイムリーな配送や情報提供を可能に。
- ・ 在庫と情報、指示と作業を一元化し、作業効率やサービスの向上を図ります。

### 3. サービスとは何か

中国の代表的な兵書「孫子」に次のような一節がある。

「彼を知り己れを知れば、百戦して殆うからず。彼を知らずして己れを知れば、一勝一負す。彼を知らず己れを知らざれば、戦うごとに必ず殆うし。」（敵を知り己を知るならば、百戦して失敗はない。己を知り相手を知らなければ成否の勝敗はは五分五分、相手も自己も知らなければ、必ず失敗する。）

非営利マネジメントにおいても、市場や顧客を理解すると同時に、自分自身を知ることが成功への近道である。

#### （1）サービスの特徴

先行研究に従って、サービスの特徴について分類してみよう。<sup>(17)(18)(19)(20)</sup>

（a）サービスには物質的な形がない。

サービスは人が人へ働きかける行為であり形がない。そこから派生して

①モノ製品のように在庫を持てない。

・在庫を持てないということは、急激な需要の変化への対応が難しい。そこで「需要を誘導する」、「供給能力に弾力性を持たせる」などの調整が必要となる。

②流通がなく、生産場所以外で消費できない。

- ・生産と消費が同時なので製品のように持ち運びできない。流通に代わる方法は生産拠点を増やす、提供者が顧客のもとに向く、である。

③所有権が移らない。

- ・製品の場合、購入によって所有権は移転する。しかしサービスで移転するのは利活用する権利である。サービスではモノの移転（物流）はない代わりに利用権の移転がある。移転とは主に情報流通である。

④品質の均一化が難しい

- ・製品は工場などを外部から独立するので安定した生産ができる。サービスは、天候や顧客との相性によって品質が変化する。

(b) 生産と消費が同時に発生する。

サービスは、人が人へ働きかける行為であるから、生産した時が消費する時である。そこから派生する特徴は、

①顧客は提供過程をつぶさに観察し、結果と提供過程を評価する。

- ・目の前でシェフが調理してくれるレストランの場合、料理ができあがるまで、顧客はウェイターやシェフの行動を観察する。料理が美味しくても、その過程で不満を感じたならば評価は下がる。

②失敗したときに製品を排除できない

- ・顧客の前で失敗した場合、それを無かったことにはできない。

③顧客は基本サービス以外も評価対象とする。

- ・いくら料理がよくても、店の雰囲気が悪ければ評価が下がる。

(c) サービスとは、提供者の行為を顧客が体験する過程である。

(d) サービスとは顧客と提供者の協働作業である。

- ・ 良いサービスを望む顧客はサービス生産に協力しなければならない。

理髪店で自らが望む髪型にしてもらうには、顧客はじつと動かず、その都度作業に対してアイデアや意見を述べなければならぬ。生徒が明確な目標を持って授業に参加しなければ、教師は彼の能力を伸ばすことはできない。

(e) 従業員の満足が品質に大きく影響する。

- ・ サービスとは人間的な作業であり、生産要素の殆どは人である。それゆえ、提供者（従業員）の仕事に対する満足感が品質に大きく影響する。

## (2) サービスの分類

サービスを理解するには、いくつかの特徴をもとに共通項目を見出し、分類していくことが有効である。

(a) サービス対象という軸と、対象への働きかけ方という軸の組み合わせ

	人に向けられるサービス	財や資産に向けられるサービス
有形の働きかけ	カテゴリー i	カテゴリー iii
無形の働きかけ	カテゴリー ii	カテゴリー iv

カテゴリー i 人の身体に向けられるサービス

例 理髪、レストラン、鉄道、ベビー・シッター

- 特徴① 顧客の生産への参加割合（協働）は高い。  
特徴② 顧客はプロセスと結果の双方を消費する。

カテゴリー ii 人の内面・精神に向けられるサービス

- 例 大学、放送、映画館・美術館

特徴 評価の幅が広い。（評価基準は個人の価値観）

カテゴリー iii 有形資産に向けられるサービス

- 例 宅配便、自動車修理、獣医、造園業

特徴① 顧客の参加する割合は低い。

特徴② 顧客の主な役割は注文や希望を指定すること。

カテゴリー iv 無形資産に向けられるサービス

- 例 会計処理、法律相談、銀行業、

特徴 サービスの主な要素は、情報、専門技術やノウハウ

(b) 提供主体という軸と、提供者の専門性熟練性という軸との組み合わせ。

専門性や習熟性を あまり必要としない	I 「自動化」 例 自動販売機	IV 「非熟練労働者」 例 ビル清掃	人によるサービス
専門性や習熟性を 必要とする	II 「非熟練オペレーター」 例 映画館	V 「熟練労働者」 例 電気器具修理	
高い専門性や習熟性を 必要とする	III 「熟練オペレーター」 例 タクシー	VI 「専門家」 例 弁護士	

(c) 使用場面という軸と、サービス生産要素という軸の組み合わせ

	日常生活	余暇・レジャー	ビジネス・企業
労働集約型	例 クリーニング	例 登山での荷運び	例 ガードマン
知識集約型	例 学習塾	例 カルチャー教室	例 会計事務所
資本集約型	例 駐車場	例 遊園地	例 リース業

以上のようなツールを用いて、対象、働きかけ方、提供主体、専門能力、生産要素、など自らの特徴を知ることでも、効なマネジメント対応が可能となる。

## 4. サービス・マネジメント

### (1) マネジメントとは

本論ではマネジメントとは、「組織が自らの目的達成を目指し、標的とする外部環境に対して内部環境を適応させ、働きかける中で、計画し、組織し、指揮し、調整し、統制するプロセス」と解釈し考察を展開する。

#### ① ミッションの策定

・ ミッションとは社会的使命と訳され、組織の存在意義を示す。具体的には、組織の存在目的（なぜするのか）、展望（どういう成果を望むのか）、価値観（行動信念となる価値観はなにか）を統合したものの<sup>23)</sup>。

#### ② 外部環境の分析

・ 組織にとっての機会と脅威を認識すること。外部環境は、政治・経済・社会・技術といった一般環境と、組織が標的とする市場や競合先などのタクス環境に分けられる。<sup>24)</sup>

#### ③ 内部環境の分析

・ 組織の特徴や、組織の強みと弱みを認識すること。資源分析とも呼ばれ、ヒト、モノ、カネ、ノウハウ、情報などが対象となる。<sup>25)</sup> 非営利組織の場合、信用や共感といった無形の資源も対象となる。<sup>26)</sup>

#### ④ 目標の策定

・ 目的が達成された状態（何が・誰がどういう状態になるのか）を示す。<sup>27)</sup>

## ⑤戦略の策定

- ・ 資源を配分する際の指針。限られた資源で成果を出すため、時には「何をしないのか」といった消去法も必要となる。

## ⑥計画の策定

- ・ 戦略に従い、目標を達成するためのシナリオを作ること。

## ⑦計画の実行と管理・統制

- ・ 資源の配分によって計画を実行し、実行過程を計画通りに管理すること。

## ⑧評価

- ・ 目標と結果を対比し成果を確認すること。評価は結果とプロセスに及ぶ。

## (2) マーケティング・パラダイム

マネジメントの成功にはマーケティングの役割が大きいので、最初にマーケティング論の変遷について整理したい。<sup>(26)(27)</sup>

### ① マーケティング概念の登場（1950年代以前）

マーケティングとは、働きかけようとする外部環境に対し、内部環境を適応させる行為である。その枠組みは、モノ製品の流通問題から生まれた。<sup>(28)</sup>

### ② マーケティング理論の定着と体系化（1960年代）



伝統的マーケティング（4P）が整った時期である。すなわち、顧客に対し手頃な「価格」の、高品質「製品」を、「プロモーション」によってアピールし、多様な販売「チャネル」を用意することで顧客満足を高めていく。

1960年にはAMA（アメリカマーケティング協会）が、「マーケティングとは生産者から消費者、あるいは利用者への財とサービスの流れを管理する事業活動の遂行である」と定義している。

### ③ ソーシャル・マーケティングの登場（1970年代）

60年代の企業成長の末、公害や不当販売など企業の反社会的な行為が顕在化し、その反省として企業に社会性が求められ、ソーシャル・マーケティングという概念が登場した。

ソーシャル・マーケティングには2つの流れがあり、企業に社会貢献や社会責任の視点を導入する社会志向のマーケティングと、企業マーケティングを非営利組織に応用した非営利組織マーケティングである。<sup>29</sup>

代表的な理論家としては、フィリップ・コトラーがあげられる。<sup>30</sup>

### ④ 競争に勝つためのマーケティング（1980年代）

経済が成熟し市場成長が鈍化する中で、企業は競争に勝つためのマーケティングを求めた。結果、市場シェアや利潤が企業の価値観となり、勝利か敗北かのマネジメントが顕在化した。

そんな中、AMAは1985年にマーケティングの定義を「個人および組織の目的を達成する交換を創出するために、アイデア、モノおよびサービスの概念化、価格設定、プロモーションならびに流通を計画し、実施するプロセス」と改定した。マーケティングが企業に特有なものではなく、非営利組織を含めアイデアやサービスを生産する組織に共通のツールとなったのである。<sup>31</sup>

### ⑤ 相互信頼を基調とした関係性マーケティング（1990年代）

技術革新により誰でも高品質の製造が可能となると、企業は差別化を製品以外のサービスに求めた。その際、サービスとは顧客と企業との協働作業であり、利益はそれまでの短期的な取引ではなく、信頼を基調とした長期的な関係によってもたられるようになった。こうしてサービス組織には、関係づくりという新たなマーケティングへの対応が必要となった。<sup>22)</sup>

こうしたマーケティングの変遷について、嶋口氏は

- ① 刺激・反応パラダイム（企業が顧客を刺激し、購買意欲を刺激する）
- ② 交換パラダイム（売り手、買手が資産交換により相互に満足を達成する）
- ③ 関係性パラダイム（長期取引という視点で相互の持続成長を目指す）と整理している。

### （3）サービス・マーケティング

非営利組織は顧客との信頼関係の上に成り立つ「サービス」という商品を販売するが、その際のマーケティングは「関係づくりマーケティング」を基調とする。ここでは、サービス組織のマーケティングについて考えてみたい。

#### ① サービスをマネジメントする

サービスは顧客が提供者と出会い、瞬時に評価するという体験プロセスであり、顧客がいかにスムーズに体験できる<sup>23)</sup>

かが鍵となる。そして、サービスの主要素は人間であるから、ポイントに従業員の品質だ。それには先ず、彼が現場で臨機応変に対応できる能力開発と自身で判断できる権限や職場環境を整えなければならない。また、従業員は組織が顧客に対し公約したサービスを企業に代わって提供しているのであるから、サービスの基礎となる組織の理念なり文化が従業員へ明確に伝わっていなければならない。さらに、サービスをスムーズに提供するには、セグメント(顧客の区分)に応じた商品としての「サービスパッケージ」と、一連の提供システムが用意されていなければならない。その他、組織やサービスに関するイメージが明確であれば、顧客は利用への期待を膨らませることができるし、従業員も自らの仕事を具体的に理解できる。

こうした諸条件を「サービス・マネジメント・システム」という。<sup>(34)(35)</sup> サービス・マーケティングの目的は、目の前の顧客が満足体験を積み重ねることで長期的な顧客へと成長することである。そのため、サービス組織には、サービスを構成する諸条件、提供過程のマネジメントが必要なのだ。

## ② サービス・マーケティングの戦略

戦略は長期的に顧客の満足を獲得することである。しかし、満足を獲得すべき相手が顧客だけでないというのがサービス・マーケティングの特徴である。

製造業ではこれまでの品質管理技術の向上によって恒常的に品質が安定した。そこで企業の関心は、生産された製品を顧客に購入してもらうためのマーケティングに移った。これに対し、サービスでは企業と顧客との間に人が介在する。すると顧客の満足は従業員の能力次第となる。従業員の身になると、良いサービスを提供するためには彼自身がサービス提供行為に満足することが必要となる。そこで企業が顧客を満足させたいならば、従業員に満足できる商品(やりがいのある仕事、権限、「あなたのサービスは素晴らしい」という顧客からのフィードバックなど)を提供し、彼を満足さ

せなければならない。<sup>⑤6</sup>つまり、サービス組織では従業員も満足させるべき顧客なのだ。

そこでサービス組織のマーケティングを整理してみると、3つの枠組みとなる(図表2)。1つ目は、いわゆる伝統的マーケティングである。それは組織が顧客との関係を構築し、そのニーズに対し商品を提案していく外部環境のマーケティング(External Marketing)である。2つ目は、組織経営者が従業員という内部顧客に対し、仕事・権限・能力開発などの内部製品を提供し、彼と組織双方の満足を高める内部環境のマーケティング(Internal Marketing)。3つ目が、顧客が従業員という組織サービスに出会う瞬間に、より高い顧客満足を達成する相互作用のマーケティング(Interactive Marketing)である。

以上、組織の経営者は常に顧客と従業員という2つの顧客満足を意識しなければならない。顧客ロイヤリティという絶対的な信頼を獲得し、彼らを継続的な顧客へとつなげることがサービス・マーケティングの戦略なのだ。<sup>⑤7</sup>

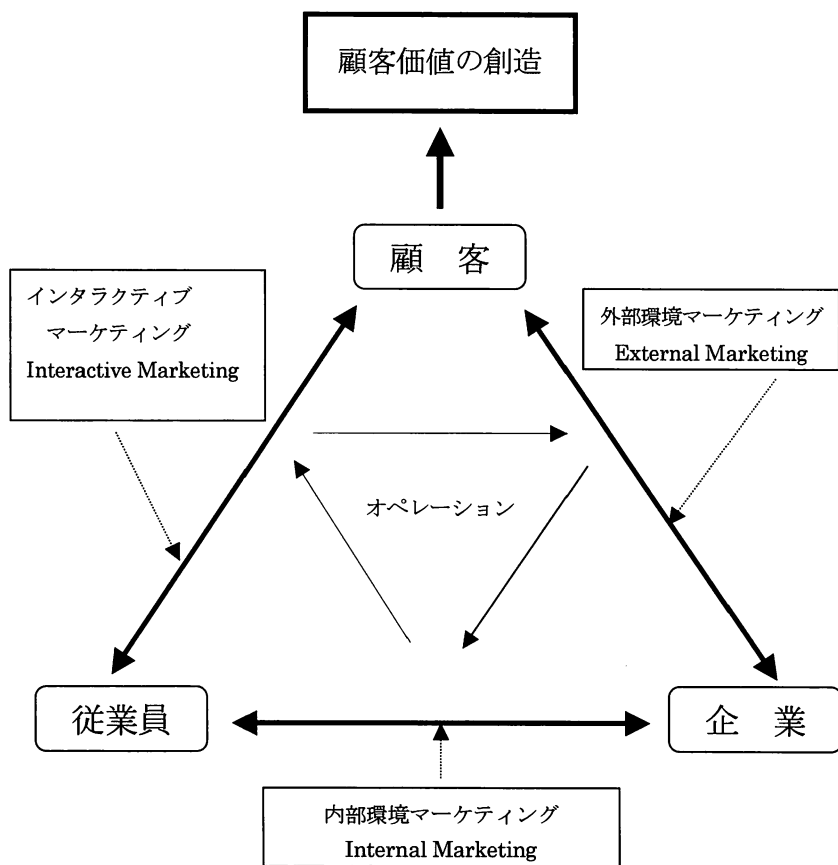
## 5. 非営利組織とサービス・マーケティング

冒頭で筆者は、現状の非営利マネジメントに疑問を感じている、と述べた。疑問とは、マネジメントを採用し始めたNPOが、サービス組織のマーケティングではなく、モノ作り組織のマーケティングを導入していることである。そこでまとめとして、非営利組織におけるマーケティングのあり方を提案したい。

### (1) ステーク・ホルダー

NPOは最も高度なマーケティングが要求される組織体の1つである。そこでの戦略は、顧客との関係をより親密に

図表2 サービス・マーケティングの体系



注) 近藤隆雄『サービス・マーケティング』319頁を修正のうえ引用

することである。すなわち、組織に関心のない潜在顧客を一般顧客に変え、次には上得意客へ、さらに口コミなどをしてくれる組織の代弁者、そして最後に組織のパートナーへと変えていく。<sup>38)</sup>

ところがNPOは、関係を持つべき相手はサービスを利用する顧客や従業員だけではない。組織に資金を提供してくれる人、労力を提供してくれる人、必要機材を販売してくれる人、業務を代行してくれる協働者、行政、地域住民など実に多様である。彼らはNPOのミッションと成果に期待し関係を続けている。NPOはそうした多くの関係者の満足を獲得しなければならない。こうした組織が影響を与える人、または組織に影響を与える人をステーク・ホルダー（利害関係者）という。他のどのサービス機関よりも多種多様なステーク・ホルダーによって支えられる組織、それがNPOなのだ。

## （2）インターナル・マーケティング

現在のNPOではカネと専門ノウハウを持った人材が特に不足している。いくらマーケティングによって顧客ニーズを喚起しても、商品となるサービス（人材）が不十分であるならば苦戦する。しかもNPOに提供されているマネジメントの多くは、モノ作り組織のマーケティングを基調としている。そこで非営利組織にはインターナル（内部環境）マーケティングを提案したい。

現状ではお金をかけて人材を育成できるNPOは少ない。それゆえ、専門のスタッフはボランティアからの採用となる場合が多い。たとえば、サービスを利用した女性がそのNPOの活動に共感しボランティアとして働きたいと申し出たとする。彼女はボランティアにやりがいを見出し、やがてより高度な業務をこなせるようになった。その結果、彼女は組織の機動力となり、ついに専門の有給スタッフとして採用された。この場合、顧客が組織の商品であるサービス提供者へと成長したのである。営利企業ではそうはいかないが、こうしたことが日常的に起こり得るのがNPOなのだ。

ドラッカーは寄付者を貢献者に代えることを薦め、コトラーはサービス利用者をスタッフに代えることを薦める<sup>③</sup>。非営利マネジメントの成功にインターナル・マーケティングの視点は不可欠だ。

### (3) 非営利マーケティングの目的

企業サービスは、経済的価値と肉体的・精神的便益との交換である。すなわち、企業は顧客にサービスを提供し、顧客から対価を受ける。また、企業は従業員に対し仕事の機会と賃金を提供し、労力の提供を受ける。これに対し、NPOはスタッフから労力の提供を受けるが、全員に賃金を支払うわけではない。また利用者にサービスを提供するが、全員から対価全額を徴収するわけでもない。それではNPOとステーク・ホルダーとは何によってつながるのか。

顧客への問題解決サービスには2種類ある。1つは「しなくて済むようにするサービス」、もう1つは「できるようにするサービス」<sup>④</sup>。人間は自分にとって重要ではないことは、できれば誰かに代わってもらいたいと思うが、逆に重要なことは自分で出来るようになりたいと努力する。実はそうした人間の欲求本能の中にNPOのマーケティング目的が存在する。

NPOとはソリューション(問題解決への支援)を提供するサービス組織である。そしてソリューションとは、「しなくて済むサービス」と「できるようにするサービス」である。NPOが「しなくて済むサービス」を提供すれば、顧客は自らが最も重要だと考えることに集中できる。すると今度はNPOが彼に「できるようにするサービス」を提供する。こうして彼は自身にとって最も重要な事柄が「できるようにする」。ステーク・ホルダーがより重要だと感じている欲求を達成するよう、彼の自己実現を支援し共にその達成を味わう。それがNPOのマーケティングの目的である。

NPOの多種多様なステーク・ホルダーは、NPOに参加し社会に働きかける中で、自己を実現したいというニーズ、理念や信念や自らの理想像に従って生きたいというニーズと向き合う<sup>⑤</sup>。

NPOは多様な関係者の自己実現（できるようになる）と関わる組織である。それゆえ、NPOにはサービス・マーケティングが必要なのだ。

## おわりに

NPOは近年になって整備された社会システムであって、近年徐々に高まっている社会からの支援は「期待感の前払い」といつてよい。しかしそんな期待感も、社会が「NPOは社会変化に対応できない」と認識したならば一瞬に冷めてしまう。

これからのNPOは、目標（何をしたいのか）ではなく、成果（何をしたのか）を社会にアピールしなければならぬ。日本のNPOが成果を意識した組織へと成長するためにも、経験と理論の往復によって自らにふさわしいマネジメントを選択することを提案したい。

## 参考文献

- (1) 東北公益文科大学非常勤講師、東北大学大学院経済学研究科修士課程在学中
- (2) 特定非営利活動法人NPO事業化支援研修センター URL [www.n-power.net](http://www.n-power.net)
- (3) 梶田 毅一『自己意識の心理学』東京大学出版会、1988
- (4) レスター・M・サラモンら著、今田忠監訳、『台頭する非営利セクター』、ダイヤモンド社、1996



- (5) 電通総研『NPOとは何か』日本経済新聞社、1996
- (6) 間場寿一編『社会心理学を学ぶ人のために』世界思想社、1995 第4章
- (7) P. F. ドラッカー『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、1997 5頁
- (8) 産能大学『経営学総論』（通信教育学部テキスト）2000・3 14頁
- (9) 近藤隆雄『サービス・マーケティング』生産性出版2001・9 32頁
- (10) 和田ちひろほか『こんな病院あったらいいな』が実現する本』日総研 2001・2 15、16頁
- (11) 和田充夫ほか『マーケティング戦略』有斐閣 2000、序章及び1章
- (12) 前掲近藤隆雄『サービス・マーケティング』第5章
- (13) 了解を得て掲載しております。URL<http://www.fte.co.jp/solutions/log/index.html>
- (14) リチャード・ノーマン『サービス・マネジメント』NTT出版 1993 3頁
- (15) 松本源太郎『経済のサービシ化と産業政策』北海道大学図書刊行会 2001
- (16) 前掲P. F. ドラッカー『非営利組織の経営』67頁
- (17) 川井十郎『サービスの経済学』同友館 1990
- (18) 前掲和田『マーケティング戦略』第14章
- (19) 前掲近藤『サービス・マーケティング』第4章
- (20) ヤン・カーソン著、堤猶二訳『真実の瞬間』ダイヤモンド社
- (21) アーサーアンダーセン『ミッションマネジメント』生産性出版1997
- (22) 大滝精一ほか『経営戦略』有斐閣 2000 第3章
- (23) 前掲 大滝『経営戦略』第3章
- (24) 野村総合研究所『共感の戦略』1991
- (25) フレッド・R・デビット著大柳正子訳『戦略的マネジメント』ピアソン・エデュケーション 2000
- (26) わが国の経営理論は国外の影響が強いので、ここでは国外のマーケティング理論を中心に考察する。
- (27) 嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣 2001 第2章
- (28) マーケティング史研究会『マーケティング学説史―アメリカ編―』同文館 1997 第1章～第4章
- (29) 前掲和田『マーケティング戦略』第14章

- (30) 前掲『マーケティング学説史』第5章
- (31) 住木俊之「サービス・マーケティングとホスピタリティ・マーケティング」  
 出展：<http://village.inforeweb.ne.jp/~sumiki/index.htm>
- (32) 前掲 嶋口『顧客満足型マーケティングの構図』第8章
- (33) 前掲 ヤン・カーソン『真実の瞬間』ii頁
- (34) 前掲 リチャード・ノーマン『サービス・マネジメント』3章、4章、5章、9章、15章
- (35) 前掲 近藤『サービス・マーケティング』第12章
- (36) 前掲 近藤『サービス・マーケティング』第13章
- (37) 前掲 大滝『経営戦略』190頁
- (38) 前掲 和田ちひろ、ほか『こんな病院あったらいいな』が実現する本』49頁
- (39) 前掲 P. F. ドラッカー『非営利組織の経営』vii頁
- (40) フィリップ・コトラ著／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 529頁
- (41) 前掲 リチャード・ノーマン『サービス・マネジメント』150頁
- (42) 前掲 P. F. ドラッカー『非営利組織の経営』xii頁

### その他の参考文献

- 1. 疋田聰ら編著『サービス・マーケティングの新展開』同文館 1993
- 2. 浅井慶三郎『サービスのマーケティング管理』同文館1989
- 3. 朴善美「90年代における関係性マーケティングの意義」明治大学大学院『経営学研究論集』第11号（1999）
- 4. 嶋口充輝『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社 1996
- 5. フィリップ・コトラ著／井関利明監訳『ソーシャル・マーケティング』ダイヤモンド社1995