

『社会課題の社会化を目指したコミュニケーションについて』  
～最近の国民運動の事例をもとに～

(株) 博報堂 企画業務局 企画開発部 ディレクター /

内閣府 政策企画調査官 (男女共同参画局、併：仕事と生活の調和推進室) 船木 成記

[shigenori.funaki@cao.go.jp](mailto:shigenori.funaki@cao.go.jp)

=====

0) 自己紹介

1) 私の専門領域は、ソーシャル・マーケティングです。

■ソーシャル・マーケティングとは？

社会課題の社会化を行い (たとえば、地球温暖化)、その担い手を育成&プロデュースしつつ、一般の方々の理解・共感・行動を得て (時にはムーブメント化)、社会の幸福量を最大化することを目指すことが、ソーシャル・マーケティングと捉えていただいて結構です。

その場合に必要な要素として代表的なものは、

- \* 前提となる社会課題の認識とその解決の必要性への理解する気持ち (気運の醸成)
- \* 社会の共感や行動を得られるコンセプトの提示
- \* 簡便な参加の仕組み
- \* わかりやすいシンボル
- \* 可視化の仕組み (サイト) など。

例としては、「ピンクリボン」キャンペーンなどはその例として取り上げられると思います。他には、「100万人のキャンドルナイト」や「打ち水大作戦」などもそうですね。

■ところで、マーケティングとは何でしょうか？

(社会の変化とともに、その定義や役割は変わってきています)

※マーケティングの発祥? の地である全米マーケティング協会の定義を見てみると。

●1965年定義 <刺激→反応>

『マーケティング』とは財（商品）とサービスの流れを生産者から最終ユーザーに方向付ける全ビジネス活動である。

●1985年再定義 <交換>

『マーケティング』とは個人と組織の目的を達成するための「交換」を創造するためのアイデア、財（商品）、サービスの概念づくり、価格、プロモーション、流通を計画、実行する過程である

■そして、現在の「マーケティング」を理解するための7つの要素

- 1) 総合的な管理プロセスであり、目標達成のために入念に策定されたプログラム。
- 2) ターゲット市場を選択する
- 3) ターゲットとして選んだグループの「ニーズ」「ウォンツ」「デマンド」に基づいて、（マーケティングが）行われる
- 4) （なんらかの価値の）交換が基本概念
- 5) 顧客志向である（売り手志向ではない）
- 6) ターゲットに対して、常に満足を提供すること（期待値以上の価値の提供）
- 7) 長期的な成功において、良好な&継続的な関係性の構築

■マーケティングの現在、関係性パラダイムへの転換

	刺激-反応パラダイム	交換パラダイム	関係性パラダイム
主体	売り手中心	買い手中心	両者中心
取引方向	一方向的	双方向的	一体的
取引思想	統制・操作	適応	共創
買い手の位置	反応者	価値保有者	パートナー
時間的視点	短期	短・中期	長期
中心課題	プロモーション	マーケティングミックス	関係マネジメント

このように変化、変遷を見てみると、現在は、「マーケティング」の意味は、企業の活動そのもの、経営戦略の大きな要素となっています。マーケティング個別商品開発の調査（フォー

カスグループ) や質問紙調査のスキルの話ではありません。さまざまな要素をマネジメントすることが求められています。全てのマーケティングツール、要素を適切に組み合わせたマーケティングミックスが重要であり、制御可能な要素を戦略的に統合化して、効果的なマーケティング戦略を作り上げ、その確実な実行が求められています。(ブランディングという捉え方もあります)

2) あらためて『ソーシャル・マーケティング』とは?

\* 日本においては、まだ、明確な定義は存在しないのですが、90年代にソーシャルマーケティングを始めて提唱した井関慶応大学教授(当時)によると、

『ソーシャル・マーケティング』とは、  
複数の当事者同士が相互に関わりあって、コミュニケーションを通じて、あるいは対話を通じて、新しい価値を作り出し、共に目的を達成し、かつ満足を増進させてゆく、継続的でスパイラルなプロセスをいう(1996年井関)

※ どうでしょうか。イメージできますでしょうか?

## ■余談として

消費者行動論や操作型マーケティングの特徴としては、ひとりひとりの置かれている状況や社会的な制約など考慮せず、人間をみな均質なものとして捉える傾向にあります。その方が課題の単純化、明確化が可能となり、全体として効率的なアプローチが発見しやすくなるからです。その手法の効果をあげるために、同質の行動傾向を持つターゲットをセグメントし、グループ化するというステップを踏みます。いずれにせよ、ある刺激(広告や情報など)に対して、人々の反応が一様であるという前提に立ち、人間の行動や態度変容を操作する。という線形的なモデル、考え方にたっているといえるでしょう。

我々の世界では、AI DMA理論というものが、1960年代から言われていますが、この線形的なモデルとしての代表例といえるでしょう。

A：注意（アテンション）

I：興味、関心（インタレスト）

D：欲求（デザイアー）

M：記憶（メモリー）

A：行動（アクション）

モデルが古いのですが、この考え方は情報処理モデルの流れを受け、現在まで大きな影響を与えています。

しかし、最近では、ITやインターネットの世界が進展し、人々の行動を大きくかえ始めています。その最たる物は「検索」という行動です。

最近では、AI SAS（電通）と言われ始めています。

A：注意（アテンション）

I：興味、関心（インタレスト）

S：検索（サーチ）

A：行動（アクション）

S：共有（シェア）

\* これも、線形的な発想が強いですが、最後の「共有」が重要でしょう。

しかし、ソーシャルなテーマに関しては、この線形モデルがなかなか機能しない、もしくは説明することは最適ではないようです。リナックス型、ウィキ型とでも言いましょうか、オープンであり、かつ複層的、かつ自己組織型のモデルは、記述するのが難しいといえます。

4) 現在のソーシャル・マーケティングの対応テーマとしては、

- 環境（温暖化、森林、グリーン電力、ロハスなど）
- 地域（地域づくり、地域再生、観光）
- 食（安全と安心、食育、スローライフ）
- 健康・医療（生活習慣病対策、乳がん等病気、医療制度改革）
- 家族（少子化、子育て、介護等）
- 平和運動、ジェンダー、貧困、開発
- 市民、市民参加社会の実現、NPOの活躍（マネジメント、事業化）
- 働き方、生き方の変革（ワークライフバランスなど） などなど。

このように見てゆくと、地球規模の問題から、身近な地域・コミュニティの問題まで、レベルもばらばらではありますが、どれも生きるに関わる重要なテーマだと思います。

ソーシャル・マーケティング的には、このような個別テーマを形にしてゆくプロセスにおいて、関係するステークホルダーのひとりひとりの気持ちの中に、「そうだよね、そう思う」「このことはとても大切」「自分はこのことに参加したい」という共感や賛同を「コミュニケーション」により創出してゆくノウハウやスキルと、その動きを支え、協同する企業やソーシャルセクターを発見することが重要になります。

## ■ 担い手の問題

しかし、最も重要なのは、対象としている社会課題の重要性に気づいていない一般の人々と、専門的に既に活動を行っている人々を具体的に結びつけることと、そのことを自発的に担う人の存在が重要になります。理想論や抽象論はもううんざり、具体的な行動や活動に結びつけることこそが、今は求められている時代です。

現在、そのミッションを担うのは、メディアやネットを通じて、社会意識の高いクリエイターやマーケッターが、コミュニケーションやアートを通じた、メディア経由の働きかけを行っている状態です。加えて、ソーシャルベンチャーな人々やNPO（新しい公を担うセクター）などの、自発的に行動する人々です。

しかし、そのような人々だけ（一部の感度の高い人たち）の間での、自慰や示威行動でしかない範囲でとどまってしまうと、ソーシャル・ムーブメントが、まだまだムーブメントであって、本当の意味での社会変革の力を持ち得ていないという評価となってしまいます。

## ■ 参考：ソーシャル・マーケティングの12の原理

『社会が変わるマーケティング』 フィリップ・コトラー他著 英知出版より

- 第一の原理：過去のキャンペーンの成功例を活用する
- 第二の原理：行動する準備ができている市場から始める
- 第三の原理：一度に一つ、簡単で実行可能な行動を促す
- 第四の原理：行動の変化を妨げる障害を取り除く
- 第五の原理：本当のベネフィットを目の前に差し出す
- 第六の原理：競合する行動のコストを明らかにする
- 第七の原理：目に見えるモノやサービスを勧める
- 第八の原理：非金銭的なインセンティブ（評価や褒賞）を与える
- 第九の原理：メッセージにユーモアをこめる
- 第十の原理：意思決定のタイミングに合わせたメディア・チャネルをつかう
- 第十一の原理：公約や誓約を取りつける
- 第十二の原理：持続させるための注意を喚起する

## 5) 『国民運動』について

非常に多いです。今、国民運動と呼ばれるものが。

例えば、グーグルで国民運動を入れて、検索（昨日の17時現在）してみると、457000件がヒット。

そのうち1から20番目までの検索結果から、わかる政府主体の国民運動の名称は15。

みんなで止めよう温暖化 チームマイナス6 %  
早寝早起き朝ごはん国民運動の推進 文部科学省  
始まっています。美しい森づくり推進国民運動  
災害を軽減する国民運動の推進に関する専門調査会  
子育てを支える家族・地域のきずなを再生する国民運動のページ  
生活安心プロジェクト4つの国民運動  
ごはんを食べよう国民運動  
若チャレ! 若者の人間力を高めるための国民運動  
青少年を有害情報環境から守るための国民運動  
省エネルギーの国民運動の強化について  
日本の景観を良くする国民運動推進会議  
地域医療崩壊阻止のための国民運動  
青少年育成国民運動の推進  
総務省 ～地域レベルのデジタル化への取組み支援などすべての関係者が一体となった  
国民運動～

一般の方々、もしくは報道機関関係者が、お聞きになって、どう思いますか？

「またか」というのが偽らざる気持ち。

「どうせ」という冷やかな目線。 ではないでしょうか。

この文字面のなかの国民に、自分が含まれている。と感じるのは、想像力を駆使してもなかなか難しい。そのような情報環境の中に、国民は在る。ということを前提として、今後、新しい国民運動を構築する担当者、ソーシャルキャンペナーの立場に立つ人は、想像を絶する難行、苦行に関わってゆかねばなりません。

■さて、最近のケースの中で「国民運動」と評価できるものはあるのか？

\* 環境省の地球温暖化防止を目指した国民運動「チームマイナス6 %」か。。。

仮に評価できるとしたら、その要因分析として、

- 準備期間があった：環の暮らしの提唱、ネットワークの存在。
- タイミング、大義名分、錦の御旗、危機感。
- NPO、NGO等のプレーヤーの存在
- 環境省のもっている作法、さまざまな面でのサポート感覚、インフラ整備
- メッセージ
- PR パーソンの存在
- メディアの巻き込み
- 産業界、経済界の協力
- 個別企業の活動
- 継続施策の構築 などなど

これは、かなり稀有なケースと感じます。条件が相当そろっていたと感じます。

国民運動はそのような状況が作り出されないと成立しないのか？

とはいえ、それではあまりに難しすぎるし、そうそう社会変革（社会全体の約束事の構築）はできないのか？

## 6) 可能性としての、ソーシャル・インサイトの発見

ソーシャル・インサイトを発見することが、社会変革の可能性を見出してくれる。

～ あ、そうだよね。

～ そうそう、そう思ってたんだけどね。これまで言葉にできなかった。

～ 言ってくれてありがとう、よかった～。という感覚を

たとえば、「クールビズ」

温暖化防止のために、エアコンの電気使用量を削減する。そのために、夏場の冷房温度の設定を上げよう。という考え方。

\* 男性：なんで暑いのにネクタイしなくちゃ行けないのか？

\* 女性：なんで夏なのに、長袖と膝掛けなの？

## ■加えて、ソーシャル・ガバナンスの視点を持つこと

- ～ このままではいけない。
- ～ それぞれで、できることは何？
- ～ やると、こんなことが得。メリットある。
- ～ なんだ、実は楽しいね。
- ～ 人にも伝えたい。
- ～ みんなで。一緒に。

## 7) 行政セクターは、「コミュニケーション」をどう捉えるべきか？

私は、ここで、あくまでコミュニケーションといいます。広報というコトバは使いません。どうしてもインフォメーションの要素が強いコトバとしての「広報」ではなく、あくまで双方向の関係性の意味で、コミュニケーションというコトバを使います。

国土交通省（旧建設省）が平成11年に、コミュニケーション型行政というものを定義しています。批判が多い公共工事を抱えている国土交通省は、PI（パブリック・インボルブメント）の観点から、コミュニケーションを捉えざるを得ない。説明責任、アカウントビリティを意図しながら、実行責任を果たし、かつアウトカムのためには、PDCAをしっかりと設計する。そんなことが求められています。

コミュニケーションを中核に据えて、事業遂行を考えて欲しいと思います。役所の思考法として、伝えることは、どうも一番最後となっていると感じます。法律を作り、所管事業をつくりだし、その事業実施を行う。という一連の流れの中で、広報があまりに軽視されていないか。ということを思います。

パンフレットを作る。

ポスターを作る。

イベントを行う。

ノベルティを作る。

報告書を作る。

余力があれば、サイトを作る。基本は、報道資料とPDF。

（しかも、更新費用はなかなか会計が通らない）

情報化は、記者レク対応による、新聞頼み。

これでは、なかなか社会へ伝わらない。



※伝えるということ、コミュニケーションということをあらためて問い直して欲しい。

(コミュニケーションという名前のインフォメーションが多すぎる。)

※意義広報→実施広報→結果広報

## ■報道・ジャーナリズムの特徴を理解したうえで、メディアとどう付き合うか

情報が新しいか、もしくは批判型、警鐘型のものしか取り上げない傾向にあるのが、報道、ジャーナリズムの特徴となります。

しかし、国民運動の構築のためには、絶えざる情報の提供、ある意味繰り返すことが重要で、まだ接していない人になんとか情報を渡してゆく(リーチ)。加えて、何度も接した人は、リマインドされ共感を感じ(フリークエンシー)、自分の周りに伝えたい(口コミ)。このように、態度変容、行動変革を目指したコミュニケーションにおいては、情報発信者の一方的な情報伝達だけではなく、ユーザーの参加性を設計しつつ、全体としてはメッセージが繰り返されることを前提とした広告的なアプローチも重要となります。

また現在は、サイトを利用したキャンペーンの構築もまた、重要となってきます。話題性の構築や参加を促すクリエイティブにより、気軽に共感と行動のプラットフォームとなりうるサイトの存在が重要となってきます。

特に、ソーシャルの領域であればあるほど潤沢にお金をかけて、広告的なキャンペーンを展開すること自体が、無駄遣いでもあるし、批判的な視線は避けがたいからです。自発的な参加の仕組みの構築、もしくはコミュニケーションの設計が不可欠となります。

加えて、今の時期に、なぜ、当該テーマを取り上げるのか。現状を認識し、将来に向けた解決の道筋を今こそつけなければいけないのか。という、そもそもの部分のコミュニケーション(意義広報)も、重要となってきます。この部分での理解や共感なくして、社会課題の社会化やその解決のための行動が行われるということはありません。

## ■後期高齢者医療制度のコミュニケーション視点からの考察

後期高齢者医療制度の問題は、どのようなところにあったのでしょうか。国民皆保険という日本独自のシステムをいかに護りつつ、どう将来に対応するのか。という判断、選択を迫られてきた過程で、しっかりと担当者、担当部局は、社会と関係を構築してきたのか。ということが問われているのだと思います。その部分が、構築されていないまま、年金、社保庁、ねじれ国会の象徴的な政治ショーとして、メディアが取り上げて、過熱報道をし、ネット上でさらにその騒ぎが拡大してしまったということではなかったか。。本来であれば、法案が議会を通過している段階で、もっともっと批判があっただけでよかったのではないかと。後期高齢者医療制度のネーミングへの批判もあるけれど、内容への批判はどれほどだったのか? 感情的な忌避意識と理性的な批判の違いを明らかにしてきたのか? そもそも、このような制度が必要とされた原因や背

景への知識や理解は、社会においてどの程度あるのか。ジャーナリズムは、この問題から何を取り上げるべきであったのか？ 政治ショー的一幕を積極的に演出してしまっただろうか？ 等等。

さて、この動き・騒ぎ、一番の被害者は誰か？ 考えてみて欲しいと思います。

#### ■最後に

あまりに、かけごえだけの、示威的なもしくは、自慰的な、名ばかりの国民運動が多すぎると感じます。これは国民にとっては非常に迷惑です。

本来は、国民運動はひとつかふたつ。ですよ。

#### ■舌の根も乾かぬうちに。。

ということで、今後は、是非とも、ご協力をお願いいたします。

カエル! ジャパン。



地球のサステナビリティよりも、日本のサステナビリティの方が。。。心配です。

本日は、お招きいただきまして誠にありがとうございました。

船木成記