

## NPMとマーケティング

### 1 マーケティングの概念―市場づくりとしてのマーケティング

#### ■企業経営におけるマーケティングコンセプトの変遷

「マーケティング」とはどういったものなのだろうか？

実際のところ、「マーケティング」という言葉は大変幅広い意味で使われている。たとえば、商品を売り込む営業活動、テレビCMの制作や宣伝ビラの配布などの広報活動、商品開発にあたっての市場調査、顧客との関係やかかわり合いを深める活動――等、多様な活動を指してマーケティングといっている。

そもそも、マーケティングという言葉の意味は、「市場（いちば）づくり（＝Market + ing）」であり、組織の外部に広がる「市場」をつくり、機能させようとするプロセスを総称する言葉である。

こういった「マーケティング」という言葉が指し示す具体的な内容は、時代や社会環境の変化に対応して、「組織外部（市場）との関係をどのよう考えるのか」によって変化してきた。コトラーは、その変化を、生産志向、販売志向、マーケティング志向、社会志向の四段階で整理している [Kotler (2000)]。

簡単に説明すると、まず、「生産志向」であるが、これは、需要に比べ供給が不足している状況で、生産すれば売れる時代における考え方である。企業活動の中心は生産活動であり、いかに効率的な生産体制を実現するかが関心の中心という段階である。

つぎの段階が「販売志向」であるが、これは生産すれば売れる時代が終わり、販売組織や広告を強化して、いかに販売するか、売り込むかに重点が移ったころの考え方である。

こういった販売志向に基づく活動は、ときに、一方的・高圧的な販売活動となることや、顧客の期待に応えられないこともでてくる。そこで、顧客はどういったニーズや欲求を持っているのかを明らかにし、そのニーズに対応するさまざまな活動を組み合わせて展開することで、顧客満足を実現し、組織目標を達成しようという「マーケティング志向」の考え方が現れてくる。

さらに、マーケティング志向において、顧客の利便性だけを追求した場合、製品の大量消費による環境汚染や、地域社会とのトラブルなどを誘発してしまい、結果的に、そういった企業姿勢に疑問を抱かれ、顧客の満足も得られなくなる可能性がでてくる。そこで、企業の活動は、社会に多様な影響を与えているという発想に立ち、社会に対してその責任と貢献を果たしていけるようにマーケティング戦略を立案していく「社会志向」の発想がでてきた。

こういったように、現在のマーケティングは、単に商品（アイデア・サービス等も含む）をつくる（生産・売る（販売））だけではなく、顧客の視点に立ち、潜在的なニーズを探りだし、市場に並べる商品を創造することや、社会的価値を生み出す「市場（＝多様な価値が交換され、関係者に満足が提供される場）」そのものをつくることも、その範疇となっているのである。

## 窓口からの行政改革

### 1 基本的な問題意識と考え方

#### ■なぜ「窓口」なのか？

第2部では、「窓口」のデザインに注目する。デザインといっても、カウンターの高さや椅子の設計などを論じようというわけではない。また、接遇サービスなども重要ではあるが、ここでは、主な論点とはしない。

ここで注目する「窓口」のデザインとは、窓口が体现する、その組織の「顧客との接点」に関する設計思想や、接点とバックヤードの連携関係、情報のハブとしての機能、さらには、顧客起点のマネジメントの推進方針、顧客価値の定義と実現の方法などである。こういった「窓口」のデザインを考えることは、単にそこで行われるサービスの品質向上の議論にとどまらず、住民にとって身近な「窓口」を起点に行政サービスのあり方を問い直すことも意味することになり、住民の目線から、自治体で行われる業務や組織体制等を問い直し、自治体のあり方を住民起点から変革していく出発点となりえるのである。第2部では、このような住民起点からの自治体改革に結びつく一つの入り口としての「窓口サービス」の向上を考えていく。

また、地域課題の解決を目指したとき、第1部第2章で解説した通り、行政による活動のみではなく、多様な主体（住民、NPO、社会的企業…）による活動や、その協働・共創も重要となってくるが、そういった多様な主体の活動誘発や相互の関係づくりを促す場としての「窓口」のデザインも大切である。

公共経営において、持続的かつ効率的に価値を提供しようとしたとき、関係づくりとしてのマーケティングと、顧客起点のマネジメントの設計が求められるが、その際には、顧客と組織のインターフェイスであり、また、インタラクションの場である「窓口」の役割や機能も問われることになってくる。こういった論点は、ややもすると、抽象論や観念論になりがちであるが、「窓口」には、具体的な現場があり、多様な実践があるものである。そこで、行政サービスに関する「窓口」の捉え方や論点を整理したうえで、具体的な調査研究を繰り返していった。第2部では、この調査研究に関する成果を中心に解説をしていく。

ここで行った調査とは、(1) 全国の自治体(二〇〇四年度に三〇五市区町村に依頼)にご協力をいただいた窓口サービスの実態調査、(2) 全国各地の先駆的な実践事例のヒアリング調査・事例調査、(3) 行政の窓口サービスにおける「セグメンテーション」と「ターゲットイング」(焦点・集中化)を前提としたニーズ把握手法の検討と実際の多摩地域住民(二八〇〇人)を対象とした調査である。

なお、調査を行う際には、全国自治体への調査に加えて、多摩地域における調査を、住民への調査(質問紙調査やグループインタビュー)も含めて、より重点的に行なった。こういった多摩地域を対象とした調査結果は、多摩地域にはもちろんのこと、全国各地の自治体にも参考になると考えている。というのは、多摩地域はさまざまな側面で、他の自治体よりも相対的に、一種の「先行地域」としての特性を持っているからである。たとえば、住民へのインターネットの普及率の高い地域であることや、全国よりも早い高齢化の進展に直面しつつある地域であること、NPOやボランティア活動などが盛んな地域であることなど、日本の多くの自治体が近

## 4 窓口サービスの現状と課題③

### さまざまなチャネルを通じた住民ニーズの取り込みと活用

#### (1) サービス実施の現状

#### ① 住民の声を集めるための取り組みーインターフェイスの構築ー

##### 【問題意識】

本書では、自治体の窓口を、従来の役所の窓口だけでなく住民との双方向のやりとりが生じるあらゆる接点として捉えており、そのような接点から得られる情報（ニーズ、意見、苦情等）をいかに自治体内部の業務プロセスにフィードバックしていくかを検討することが、窓口改善の論点であると解説した（詳細は第1章参照）。そのようなフィードバックプロセスの構築の出発点となるのが、住民の声を収集する取り組みであると考えられるが、それは住民からの問い合わせや苦情等の「自然に集まってくる声を拾う方法」と、自治体の側から「住民の声を能動的に取りに行く方法」の二つに分けることができる。前者については、「サービス提供チャネル多様化への取り組み」のなかでふれたので、ここでは後者、つまり、「住民の声を集めるための取り組み（インターフェイスの構築）」の実施状況について見ていくことにしたい。

問 「住民からの声を集めるために、貴自治体ではどのような方法を実施していますか（〇はいくつでも）」

住民の声を効率的かつ効果的に集めるための方法として、多くの自治体で「市政モニター」を構築し、運営していることはすでに見たが、三重県鈴鹿市（人口約二〇万人、二〇〇五年一月現在）では、携帯電話も含めたインターネットを活用したモニターを構築するという取り組みを行っている。

制度の発足は二〇〇二年一月で、二〇〇五年三月一日時点でのモニター数は三六四三人（うち約六五％が携帯電話による登録）となっている。メルモニは、「大まかな市民の意向をつかむための装置として、市民参加・情報化の推進・環境の三つのキーワードを掲げスタート」し、従来の市政アンケート（年一

■ 鈴鹿市政メールモニター『メルモニ』のweb サイト

鈴鹿市政メールモニター  
メルモニ 21世紀型アンケートシステム

メルモニ2005/02/03現在 3493人

メルモニとは？  
配信履歴  
ご利用方法  
登録手続き

ポイント数の確認  
登録内容の変更  
パスワードの変更  
パスワードのお問合せ  
退会手続き  
よくあるご質問

2005/01/31 メルモニクイズ28配信！（2/6まで）  
2005/02/04 メルモニオフ会2004の内容掲載  
2005/02/04 アンケート結果報告に市政53の結果掲載  
2005/02/04 メールに通知06を掲載  
2005/02/05 メールマガジンに021を掲載

鈴鹿市では、より良い鈴鹿市の創造のため、市民の皆さんの意向を広くお伺いできるアンケートシステムを導入しました。  
ご参加、いただくポイントが貯まり、図書券などの交換を予定しています。  
希望される方には、災害に関する情報をメールで配信させていただきます。  
のびたちメルモニになってみませんか？  
※現在、鈴鹿市民の方のみを対象としています。ご了承ください。

システムの全体像

アンケート・クイズの配信 → 回答 → より良い鈴鹿市の創造

Point

集計・分析

鈴鹿市 企画財務部秘書広報課 E-mail: merumoni@city.suzuka.mie.jp

出典：鈴鹿市政メールモニター『メルモニ』  
<http://www.merumoni.city.suzuka.mie.jp/index.html>